

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط

الإبداع في المؤسسة

دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر

رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

إشراف:

الأستاذ الدكتور: رحيم حسين

إعداد:

محمد رشدي سلطاني

لجنة المناقشة

- صالح مفتاح أستاذ التعليم العالي رئيسا جامعة بسكرة
- رحيم حسين أستاذ التعليم العالي مقرا جامعة برج بوعرييج
- فريد كورتل أستاذ التعليم العالي ممتحنا جامعة سكيكدة
- خير الدين معطى الله... أستاذ التعليم العالي ممتحنا جامعة قالمة
- وسيلة بن ساهل أستاذ محاضر ممتحنا جامعة بسكرة
- إسماعيل حجازي أستاذ محاضر ممتحنا جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2013/2014

قال الله تعالى:

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا

شَرِيكَ لَهُ ﴿١٦٣﴾ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٤﴾﴾

سورة الأنعام، الآيتين: 162، 163.

يقول الإمام أبو حامد الغزالي في كتاب إحياء علوم الدين:

" الفكر مفتاح المعرفة ولا تحصل المعرفة إلا بدوام الفكر "

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية المعارف الجماعية في تعزيز نشاط الإبداع في المؤسسة، وكيفية تأثير هذه المعارف باعتبارها موردا إستراتيجيا في عملية الإبداع، ذلك أن المعارف الجماعية ليست فقط مجموع المعارف الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتشارك المعرفي بين الأفراد، الذي يؤدي إلى إنشاء معارف جديدة وبالتالي زيادة مستوى نشاط الإبداع في المؤسسة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المعارف الجماعية ونشاط الإبداع في مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، وبالتالي وجود تأثير للمعارف الجماعية على نشاط الإبداع في المؤسسة؛ كما أوصت الدراسة على تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسات محل الدراسة، والتزام هذه المؤسسات بتجديد معارف أفرادها، واهتمامها بالمعارف الجماعية، بغية إنشاء مؤسسات معرفية مبدعة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، الإبداع، المعارف الفردية، المعارف الجماعية.

Résumé:

Cette étude vise à identifier l'importance des connaissances collectives dans le renforcement de l'activité créative dans l'entreprise, et comment ces connaissances, en tant qu'une ressource stratégique, peuvent-elles avoir une influence sur le processus créatif, de sorte que les connaissances collectives ne sont pas seulement le total des connaissances individuelles, mais aussi c'est le résultat de la coopération et le partage des connaissances entre les individus, ce qui mène à créer de nouvelles connaissances et, donc, à augmenter le niveau d'activité de la créativité.

Les résultats de cette étude ont montré qu'il y a une relation positive entre les connaissances collectives et l'activité créative dans les entreprises du secteur d'électroniques en Algérie; ce qui signifie que les connaissances collectives ont une influence sur l'activité de créativité dans l'entreprise; l'étude a également recommandé de renforcer les capacités cognitives des entreprises visées par cette étude, et d'engager à renouveler les connaissances de ses membres, et de soucier au connaissances collectives en particulier, afin d'avoir une entreprise connue par ses connaissances créatives.

Mots-clés: connaissance, créativité, connaissances collectives, connaissances individuelles.

Abstract :

The aim of this study is to focus on the importance of collective knowledge in promoting the activity of creativity in the organization, and how can these knowledge ,as a strategic resource, influence on the creative process, we do not mean by collective knowledge only the total of individual knowledge, but is the outcome of collaboration and sharing of knowledge between individuals, that leads to the creation of new knowledge and thus increase the creative activity level in the organization.

The results of this study showed that there is a positive relationship between the collective knowledge and the creative activity in the organizations of electronic sector in Algeria, thus having the effect of collective knowledge on the activity of creativity in the organization; the study has also recommended to strengthen the cognitive abilities of the organization , and the engagement of these ones to renew the knowledge of their members and interest in collective ones in particular, in order to create organization with creative knowledge .

Keywords: knowledge, creativity, collective knowledge, individual knowledge

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنطلقات النظرية للمعرفة وإدارتها
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة
3	1- مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة
6	2- أهمية وخصائص المعرفة
9	3- نظريات المعرفة
10	4- أنواع المعرفة
14	5- مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
16	1- مفهوم إدارة المعرفة
18	2- أهمية وأهداف إدارة المعرفة
20	3- البنية التحتية لإدارة المعرفة
24	4- عمليات إدارة المعرفة
28	5- مداخل إدارة المعرفة
31	المبحث الثالث: المعرفة كمورد إستراتيجي
31	1- المعرفة كمورد إستراتيجي
33	2- الأهمية الإستراتيجية للمعرفة
34	3- البعد الاستراتيجي لرأس المال المعرفي
37	4- المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة
41	5- إستراتيجيات إدارة المعرفة
44	خلاصة الفصل

45	الفصل الثاني: الإبداع في المؤسسة: مفهومه، إدارته وأساليبه تنميته
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع
47	1- مفهوم الإبداع وخصائصه
51	2- نظريات الإبداع
53	3- عناصر ومراحل الإبداع
56	4- أنواع الإبداع
59	5- مستويات الإبداع
61	المبحث الثاني: أساليب تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي
61	1- الإبداع الفردي والإبداع الجماعي
64	2- أساليب تنمية ودعم الإبداع
70	3- التفكير الإبداعي وخصائصه
71	4- مهارات التفكير الإبداعي
72	5- تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي
74	المبحث الثالث: إدارة الإبداع
74	1- توفير المناخ الإبداعي
75	2- تكوين فريق عمل مبدع
78	3- تنمية السلوك الإبداعي
80	4- العوامل المؤثرة في الإبداع
82	خلاصة الفصل
84	الفصل الثالث: إنشاء المعارف الجماعية لزيادة القدرة على الإبداع
85	تمهيد
86	المبحث الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي
86	1- المعرفة الفردية
86	2- دورة حياة المعرفة بين الضمنية والظاهرة
89	3- نماذج إنشاء المعرفة
91	4- التعلم الفردي
93	المبحث الثاني: التشارك في المعرفة لتحقيق الإبداع
93	1- تعريف التشارك في المعرفة وأهميته
94	2- أبعاد التشارك في المعرفة

96	3- طرق التشارك في المعرفة
96	4- عناصر عملية التشارك في المعرفة
97	5- فريق العمل والتشارك في المعرفة
103	المبحث الثالث: إنشاء وإبداع المعارف الجماعية
103	1- المعرفة الجماعية
105	2- التفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية
107	3- إنشاء المعرفة
110	4- مفهوم با"Ba" وإبداع المعرفة
112	خلاصة الفصل
113	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
114	تمهيد
115	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
115	1- منهج الدراسة
116	2- مجتمع الدراسة
117	3- عينة الدراسة
118	4- بيانات الدراسة
119	5- أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
129	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
129	1- خصائص عينة الدراسة
133	2- تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
147	3- الفروق في إجابات الأفراد حول المؤهل العلمي والأقدمية
150	4- اختبار فرضيات الدراسة
162	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
164	خلاصة الفصل
165	خاتمة
170	قائمة المراجع
179	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي	122
02	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني: التشارك في المعرفة	123
03	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث: إنشاء المعارف الجماعية	124
04	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني: الإبداع	125
05	معامل الثبات بتطبيق طريقة "كرونباخ ألفا"	127
06	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للجنس	129
07	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للعمر	130
08	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمؤهل العلمي	131
09	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لعدد سنوات الأقدمية	132
10	التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمركز الوظيفي	132
11	معييار تصنيف المتوسطات الحسابية	133
12	الإجابة على أسئلة البعد الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي	134
13	الإجابة على أسئلة البعد الثاني: التشارك في المعرفة	136
14	الإجابة على أسئلة البعد الثالث: إنشاء المعارف الجماعية	139
15	ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول: المعارف الجماعية	142
16	الإجابة على أسئلة المحور الثاني: الإبداع	143
17	تحليل التباين للمؤهل العلمي الخاص بأفراد العينة نحو محوري الدراسة	148
18	اختبار ليفن لتجانس التباين	149
19	تحليل التباين لعدد سنوات الأقدمية الخاص بأفراد العينة نحو محوري الدراسة	150
20	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	151
21	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	152
22	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	153
23	نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة	154
24	معامل الارتباط بين توليد المعرفة على المستوى الفردي والإبداع	155
25	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	155
26	معامل الارتباط بين التشارك في المعرفة والإبداع	157
27	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	157
28	معامل الارتباط بين إنشاء المعارف الجماعية والإبداع	158

159	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	29
160	معامل الارتباط بين المعارف الجماعية والإبداع	30
161	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة	01
06	تطور المعرفة	02
13	العملية المعرفية	03
28	عمليات إدارة المعرفة	04
29	شكل يوضح مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة	05
38	المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة	06
50	الاختراع والإبداع والإبتكار	07
55	مراحل الإبداع	08
89	التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة	09
95	أبعاد التشارك في المعرفة	10
104	المعارف الفردية والمعارف الجماعية	11
106	مصفوفة حالات المعرفة الضمنية والظاهرة، الفردية والجماعية وكيفية تحولها	12
109	نموذج إنشاء المعرفة حسب نوناكا وتاكيوشي	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
180	الاستمارة الموجهة للمؤسسات محل الدراسة	01
185	قائمة بأسماء المحكمين ورتبتهم العلمية	02

مقدمة

مقدمة

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسات العديد من التقلبات والتطورات، خاصة في ظل الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة؛ هذا الاقتصاد بدأ يأخذ مكانته كضرورة حتمية وكنمط جديد قائم بذاته، وأصبحت معه المعرفة المتجددة محددًا أساسيًا للتنافسية وهيمنة المؤسسات، وبالتالي وجدت المؤسسات نفسها أمام تحد جديد، قوامه المعرفة، والخبرة، والمهارات المكتسبة، والإبداع والسبق التكنولوجي.

مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة المؤسسات، ونتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التقليدية عن وضع الحلول المناسبة لمواجهة هذا التغيير، تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدًا في الأطر النظرية المنبثقة عنه، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودًا مهمًا في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا دورها في تعزيز عملية الإبداع بها، وازداد دور المعرفة أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة، الذي من متطلباته ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات وأساليب استغلالها بذكاء، وبالتالي تحول المؤسسات إلى كيانات معرفية، وهنا بدأ التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من اعتماده على الموجودات المادية الملموسة، ويؤكد على التنافس من خلال المعرفة أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم).

ومن هنا، ولكسب رهان هذا التحدي، فإنه ليس أمام المؤسسة، حتى تضمن نموها واستمرارها، سوى أن تعتمد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم، محددة الأهداف، تنطلق أولاً من اهتمامها بمواردها وكفاءاتها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق اندماج إيجابي على أسس مدروسة، وقواعد علمية صحيحة في اقتصاد المعرفة، وكذا اهتمامها بالإبداع من أجل تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية.

ويقتضي الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة، ضرورة سعي المؤسسات إلى تجميع مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، واستغلال المعرفة بشكل جيد وإدارتها بكفاءة، كونها تعتبر من الأسس الرئيسية والقوية في تحسين الإبداع والتنافسية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على

الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا أساسيا لإنشاء القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أهم الموارد الإستراتيجية اللامادية المساهمة في ضمان استمرارية الإبداع بالمؤسسة.

وفي ظل هذه التحولات الجذرية والعميقة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتسعى باستمرار لبناء مركز تنافسي إستراتيجي متميز من خلال الإبداع يضمن لها البقاء والنمو، وكذا تحسين أدائها وفقا للبيئة التي تنشط فيها، حيث لم تبق المنافسة صناعية فقط، بل تعدت إلى المنافسة في المعارف والمعلومات وكيفية إدارتها، إذ أصبح نجاح المؤسسات يتحدد على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظروف المنافسة الحالية إلا من خلال قدرة هذه المؤسسات على تحسين إدارتها للمعرفة، ذلك أن هذه الأخيرة تساعدها على التحديد الجيد لعوامل القوة والضعف الموجودة بالمؤسسة، والنظر برؤية شمولية لمهاراتها ومعارفها، كي تصبح مؤسسة متعلمة ومبدعة.

على الرغم من أن المعرفة الإنسانية هي أهم الموارد على الإطلاق، لكنها في وضعها الراهن، وعلى مستوى المؤسسات، مبعثرة في الوثائق والكتب والأبحاث والتقارير - في شكل معرفة ظاهرة - أو في أذهان الأفراد أصحاب الخبرات - معرفة ضمنية - وبالتالي المؤسسة في أمس الحاجة إلى أساليب وعمليات فعالة للحفاظ على المعرفة المتواجدة بها وتنميتها واستغلالها بكفاءة، وهذا ما تقوم به إدارة المعرفة.

إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي أدى إلى التأكيد على إمكانية إدارتها إستراتيجيا على المدى الطويل، فالمؤسسات الهادفة إلى التميز من خلال الإبداع المستمر لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها بقدر ما تهتمها إمكانية توظيفها وإدارتها إستراتيجيا، كأحد أهم الموارد الداخلية في الاقتصاد المعرفي، التي تتيح تعزيز الإبداع بالمؤسسة؛ ذلك الأمر يدفع بالضرورة المؤسسات إلى تشخيص المعارف المتواجدة بها، ورصد المعارف الجماعية وإدارتها بشكل جيد، من خلال تبني مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات والنماذج التي تخص إدارة المعرفة، كونها أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة بيئة تنافسية تتسم بالإبداع والجودة والتطوير.

1- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبرز مشكلة الدراسة من أن نجاح المؤسسات الجزائرية وبقاؤها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على الإبداع، هذه القدرة تتأثر بنوعية المعارف المستخدمة، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات تحديد المعارف الجماعية، باعتبارها أهم العناصر المشجعة على الإبداع، والاستفادة من طاقات الأفراد وإمكاناتهم المتجددة وأفكارهم المبدعة، وتسخير هذه الإمكانيات لتطور المؤسسات وتقدمها، وأن تسعى هذه المؤسسات إلى الحصول وتكوين معارف خاصة بها، لأن المحاكاة واستنساخ معرفة وتجارب الآخرين لا تكون ميزة تنافسية، ولا تكفل لها البقاء والنمو في ظل البيئة سريعة التغير.

وفي ضوء ما تقدم تتمثل إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي:

هل تؤثر المعارف الجماعية باعتبارها موردا إستراتيجيا على عملية الإبداع في المؤسسة؟

وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- هل تؤثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة ؟

والذي يتفرع بدوره إلى الأسئلة النوعية الفرعية التالية:

- هل يؤثر توليد المعرفة على المستوى الفردي على عملية الإبداع في المؤسسة ؟

- هل يؤثر التشارك في المعرفة على عملية الإبداع في المؤسسة ؟

- هل يؤثر إنشاء المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة ؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد والإبداع سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغير ضرورتها الملحة من أجل نجاحها واستمرارها، والذي لا يكون إلا من خلال الإبداع والابتكار، لذلك فإن قبول المؤسسة بالمعرفة كخيار استراتيجي سيكون بداية المسار الصحيح إبداعا وابتكارا وتجديدا وتغيرا؛ هذا بالإضافة إلى الأهمية العلمية

لهذه الدراسة، كونها تعتبر مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية المعارف الجماعية وأثرها على عملية الإبداع بالمؤسسة، وتحليل مدى أهمية المعارف الجماعية في تعزيز عملية الإبداع بالمؤسسة، وتوجيه التفكير في المؤسسات لاعتماد المعارف الجماعية في إثارة الإبداع والتحفيز عليه، واعتبارها كأحد أساسيات المناخ المحفز على الإبداع فيها، وكذا أهمية التحول نحو نظم إدارة المعرفة للاندماج في الاقتصاد المعرفي.

وسنقوم من خلال هذه الدراسة بإلقاء الضوء على مفاهيم ومصادر المعارف الجماعية، إذ لا يمكن لأية مؤسسة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفات إلى أهمية هذا المتغير وتأثيره في تحقيق الإبداع، ومحاولة تقديم نموذج معرفي وميداني جديد يبين أثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في مؤسسات القطاع الإلكتروني بالجزائر.

3- أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف التي تتطلع هذه الدراسة إلى الوصول إليها في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والنظري والعلمي، فالمعرفة هي المصدر الأساس لنجاح المؤسسة في سلوكها الإستراتيجي الرامي لتحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير؛
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للمعرفة بصفة عامة، والمعارف الجماعية على وجه الخصوص، كأحد أهم عوامل التفوق الإبداعي في الاقتصاد المبني على المعرفة، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسات من اعتمادها على المعارف الجماعية؛
- معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، ومدى دورها وأهميتها في تنمية تنافسية هذه المؤسسات من خلال عملية الإبداع، وتحقيق هدفى البقاء والنمو؛
- تحديد أثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر.

4- فرضيات الدراسة:

على ضوء إشكالية وأسئلة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر للمعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي على عملية الإبداع في المؤسسة.

- يوجد أثر للتشارك في المعرفة على عملية الإبداع في المؤسسة.

- يوجد أثر لعملية إنشاء المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة.

5- مبررات اختيار الدراسة:

يرجع اختيارنا لهذه الدراسة نتيجة للأسباب الموضحة في العناصر التالية:

- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية للمعرفة، باعتبارها موردا إستراتيجية

هاما، واعتقادنا بأن المعارف الجماعية تعتبر من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى

مرحلة التميز من خلال الإبداع؛

- ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية

توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في المعرفة؛

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية المعارف الجماعية وأثرها على

الإبداع بالمؤسسات الجزائرية؛

6- منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل دراسة الإشكالية المطروحة، وتحليل أبعادها

ون نتائجها، والإجابة على التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات، قام الباحث باستخدام

المنهج الوصفي، بغرض وصف وتحليل الأهمية التي تلعبها المعارف الجماعية باعتبارها موردا إستراتيجيا هاما في تعزيز العملية الإبداعية بالمؤسسة.

7- حدود الدراسة:

التزم الباحث بالحدود والمحددات التالية:

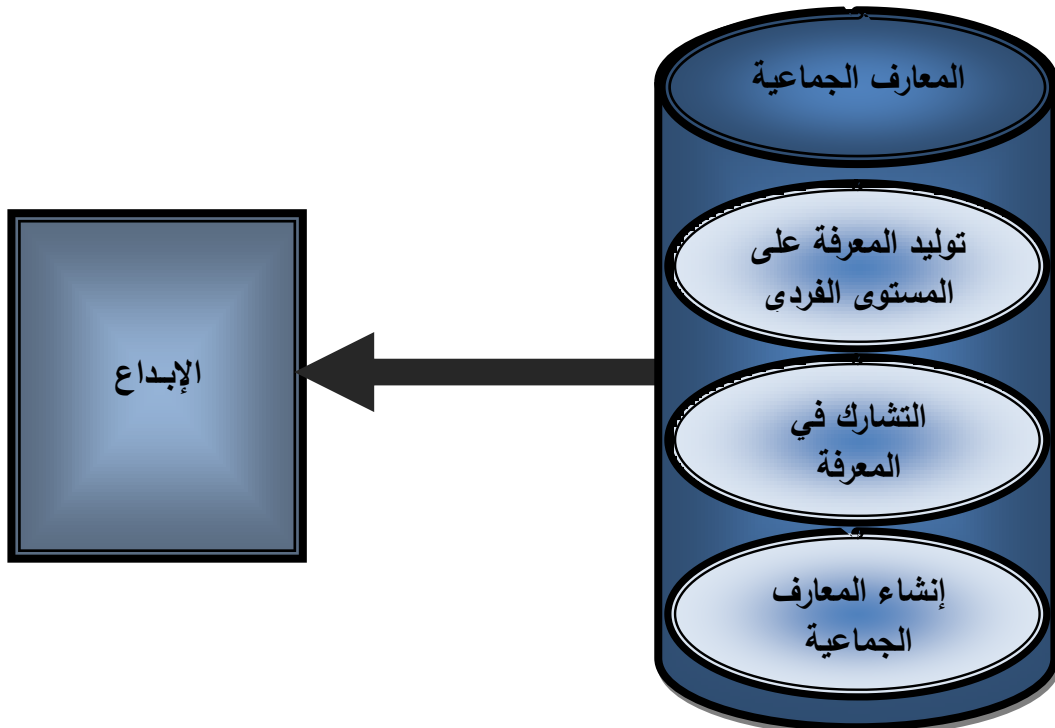
الحدود البشرية: نظرا لطبيعة هذه الدراسة المتعلقة بالكشف عن أثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات المؤسسات الإلكترونية التالية: مؤسسة كوندور (condor)، مؤسسة كريستور (cristor) ، مؤسسة ميديا (media).

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على إطارات المؤسسات الإلكترونية المتواجدة بولاية برج بوعرييج.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الثلاثي الأول من سنة 2013

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة.

8- أنموذج الدراسة:



9- مصطلحات الدراسة:

المعرفة:

هي مزيج من المفاهيم، والأفكار، والقواعد، والإجراءات، والتجارب، والخبرات والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمؤسسات.

المعرفة الفردية:

هي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة، وهي تشكل الموارد الداخلية لكل عامل، بحيث تمنحه القدرة على التحرك.

المعارف الجماعية:

هي مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي توجد لدى الجماعة، والتي تتشكل نتيجة التفاعلات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بحيث لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى.

الإبداع:

هو عملية، وقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو أعمال جديدة، من خلال مراحل متعددة.

10- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

إن المسح المكتبي الذي قام به الباحث للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في هذه الدراسة، مكننا من حصرها في جانبين، الجانب الأول تعلق بالدراسات التي بينت ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة، والجانب الثاني وهو الإبداع، مما يعطي أكثر أهمية لدراستنا هذه لانفرادها بدراسة أثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة.

وتمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

- دراسة خالد محمد غرايبة بعنوان "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب"؛ وقد أجريت الدراسة على

الشركات المساهمة العامة في إقليم جنوب الأردن، وهدفت إلى التعرف على كل من مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين في هذه الشركات، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها (الذكاء، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية) والإبداع الإداري، ثم التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والمعرفة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري، حيث يتأثر الإبداع الإداري بكل من الذكاء، ومستوى المعرفة.

- دراسة **هيثم على حجازي** بعنوان " قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت الدراسة في (21) مؤسسة أردنية، منها (11) من القطاع العام، و(10) من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المؤسسات الأردنية العامة والخاصة تدرك ما هي إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها، وأن هذه المؤسسات تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها.

- دراسة **سعاد محمد بن يحيى** بعنوان " أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية"؛ وقد أجريت الدراسة على شركات الكيبلات الأردنية (229) عامل وإداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن شركات الكيبلات الأردنية تمارس كل أنشطة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن أكثرها ممارسة هو تطبيق المعرفة، وأيضاً المعرفة متوفرة في جميع المستويات بدرجة متوسطة وأقلها على مستوى الجماعة؛ كما بينت الدراسة أن أنشطة إدارة المعرفة تؤثر على الإبداع التنظيمي.

- دراسة **إيمان عبد الكريم عبد الله بلال** بعنوان " التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)؛ وقد أجريت الدراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) (200) إداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر للتشارك المعرفي في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان لعنصر الثقافة أكبر أثر على تحقيق هذه الميزة.

- دراسة أسماء رشاد نايف الصالح بعنوان " أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن؛ وقد أجريت الدراسة على الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تكوين فريق العمل يؤثر على إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن.

11- هيكل الدراسة:

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الدراسة، قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، إضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث تطرق الباحث في المقدمة لمشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهمية هذه الدراسة وأهدافها، والفرضيات التي وضعت لها، إضافة إلى مبررات اختيار هذه الدراسة، والمنهج المتبع، والحدود، ومصطلحات الدراسة ومختلف الدراسات السابقة المتعلقة بنفس موضوع الدراسة وكذا هيكل الدراسة؛ أما الخاتمة فتطرق فيها الباحث إلى أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصل إليها من هذه الدراسة، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنطلقات النظرية للمعرفة وإدارتها، حيث قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة، وتطرق فيه إلى مفهوم المعرفة، وأهميتها، وخصائصها، ومختلف نظرياتها، وأنواعها، إضافة إلى مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها؛ أما المبحث الثاني فتناول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، حيث تطرق فيه إلى مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها وأهدافها، والبنية التحتية لها، إضافة إلى عمليات ومداخل إدارة المعرفة؛ في حين تناول المبحث الثالث المعرفة باعتبارها موردا إستراتيجيا، وتطرق فيه إلى المورد المعرفي، والأهمية الإستراتيجية للمعرفة، والبعد الإستراتيجي لرأس المال المعرفي، والمقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة، إضافة إلى إستراتيجيات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: بعنوان الإبداع في المؤسسة: مفهومه، إدارته وأساليب تنميته، حيث قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كذلك، تناول الأول: مدخل إلى الإبداع، تطرق فيه إلى مفهوم الإبداع وخصائصه، وإلى نظريات الإبداع، إضافة إلى عناصر ومراحل الإبداع، وأنواعه ومستوياته؛ أما المبحث الثاني فتناول أساليب تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي، وتطرق فيه إلى كل من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، وأساليب تنمية ودعم الإبداع، إضافة إلى التفكير

الإبداعي وخصائصه، ومهاراته، وكذا تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي؛ في حين تناول المبحث الثالث إدارة الإبداع، وتطرق فيه إلى توفير المناخ الإبداعي، وتكوين فريق عمل مبدع، وتنمية السلوك الإبداعي، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الإبداع.

الفصل الثالث: جاء بعنوان إنشاء المعارف الجماعية لزيادة القدرة على الإبداع ، حيث قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي، حيث تطرق فيه إلى المعرفة الفردية، ودورة حياة المعرفة، وكذا نماذج إنشاء المعرفة، إضافة إلى التعلم الفردي؛ أما المبحث الثاني فتناول التشارك في المعرفة، وتطرق فيه إلى تعريف التشارك في المعرفة، وطرقه، وعناصره، وفريق عمل التشارك في المعرفة؛ في حين تناول المبحث الثالث إنشاء المعارف الجماعية، وتطرق فيه إلى المعرفة الجماعية، والتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية، وإنشاء المعرفة، إضافة إلى مفهوم با"Ba" وإبداع المعرفة.

الفصل الرابع: تضمن الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فتناول عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها، في حين تناول المبحث الثالث نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنطلقات النظرية للمعرفة وإدارتها

➤ مدخل تمهيدي إلى المعرفة

➤ الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

➤ المعرفة كمورد إستراتيجي

المبحث الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات، فالمعلومات، فالمعرفة، فالحكمة؛ والمعرفة الفعالة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع [أبوفارة، 2004، ص: 05]، وبالتالي لا بد في البداية من التعرف على تطور المعرفة والتي تتمثل برباعية تتكون من: البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة.

1- مفهوم البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة:

بالرغم من أهمية المعرفة إلا أنه ليس هناك تعريفا دقيقا متفقاً عليه لما يعنيه مفهوم المعرفة حتى بين المتخصصين، حيث يخلط الكثير بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، رغم الاختلاف الواضح بين هذه المفاهيم، والذي يتبين فيما يلي:

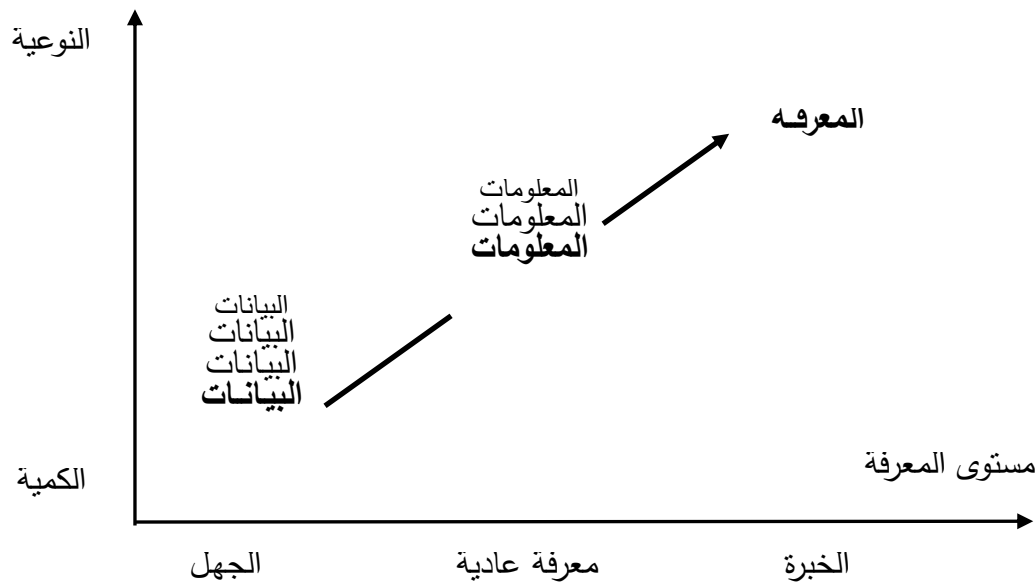
1-1- البيانات:

البيانات عبارة عن مواد خام [Yves Prax, 1997, P:103]، وحقائق مجردة وغير منظمة، مستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد معالجتها والاستفادة منها [الخطيب، زيغان، 2009، ص: 06]، وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة [العاني، 2009، ص: 64]؛ وتشير البيانات إلى الأحداث والأنشطة الإنسانية اليومية، والتي يسهل معالجتها وتخزينها في أجهزة الإعلام الآلي [Rivard & Roy, 2001, P:12]؛ وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح [الحميدي وآخرون، 2005، ص: 35].

1-2- المعلومات:

تعبر المعلومات عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا أو ظرفا معينا، أو تشخص تهديدا ما أو فرصة ما، تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها [عليان، 2008، ص: 43]، وهي المعطيات المشكلة والمركبة، والساكنة بطريقة ما، وغير القادرة على توليد معلومات جديدة [فوراي، 2000، ص: 14]؛ وتعرف المعلومة كذلك بأنها كل حدث جديد، أو استعلام ناتج عن الملاحظة [Bruneau & Pujos, 1992, P:25]؛ كما أنها تمثل الحقائق والآراء المحسوسة من صور مقروءة، مسموعة أو حسية [البكري، 2000، ص: 11].

الشكل رقم(01): تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة



Source: Lucie Rivard, Marie-Ghristine Roy, Gestion stratégique des connaissances, Les presses de l'université LAVAL, Canada, P13, 2005

3-1- المعرفة:

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، ولها ثلاثة أسس، من حيث المصطلح فهي مشتقة من فعل "يعرف"؛ ومن حيث الطريقة معناها معرفة الفرد القيام بشيء ما؛ وثالثا من حيث المستوى الذي يقسم إلى مستويين فرعيين، معرفة الأشياء (المعرفة المكتسبة) ومعرفة الحقائق [الزيادات، 2008، ص: 17].

وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة، وذلك نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب والباحثين، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها، فحسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، فإن المعرفة هي معرفة الكيف ومعرفة لماذا [الكيسي، 2005، ص: 09]، واعتبرت بأنها نظام نشط يرتكز على نشاطين أساسيين: الاكتساب والانتقال [Yves Prax, 1997, P:103]؛ والمعرفة مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى المؤسسة، وتشمل المعرفة الضمنية والواضحة، ومعرفة الكيف [العلي عبد الستار وآخرون، 2006، ص: 26].

وعرفت على أنها حصيلة الخليط من التجارب والقيم والخبرات والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات وهي مبعثرة في المؤسسة أو في أذهان الأفراد [مطيران، 2007، ص: 42]؛ وفي تعريف آخر للمعرفة هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها، ومعالجتها، لنقل الفهم، والخبرة، والتعلم المتراكم، من أجل استخدامها في حل مشكلة معينة؛ وفي تعريف آخر عرفت بأنها

الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار، والحدس، والدوافع الكامنة في الفرد [الملكاوي، 2007، ص: 30].

كما يستخدم مصطلح المعرفة لربط المعرفة بعملية التعلم داخل المؤسسة، وذلك بأن يكون الفرد في حالة من المعرفة المستمرة، وعلى دراية بالحقائق، والطرق، والأساليب، والمبادئ المرتبطة بشيء ما، من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما؛ ويستخدم المصطلح أيضا ليشير إلى القدرة على الفعل من خلال فهم، وإدراك الحقائق، والطرق، والأساليب، والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها للقيام بعمل ما.

ويمكن القول بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض؛ فالمعرفة إذا كينونة وصيرورة في الوقت ذاته، فمثلما تتشكل المعلومات من البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات وتجارب التعلم والمهارات النوعية المكتسبة وعناصر أخرى؛ ويتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة، في كون أن المعرفة هي قدرة على التعلم وقدرة على الإدراك [فوراي، 2000، ص: 12]، إضافة إلى أن غالبية المعارف هي حقائق استنتاجية عامة وغير محددة لا بالمكان ولا بالزمان، في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا أو ظرفا معينا.

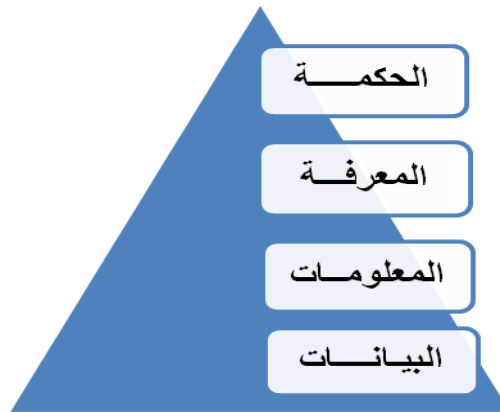
1-4- الحكمة:

حدد ابن رشد الحكمة بأنها النظر في الأشياء بحسب ما تقتضيه طبيعة البرهان [وهبة، 2002، ص: 62]؛ وتجسد الحكمة الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ، والحقيقي من الزائف، وتشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة، كذلك هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة؛ وتمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة [عليان، 2008، ص: 69]، كما أن الحكمة دائمة الالتزام بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.

إن النموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات الجامدة وغير المفسرة، ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات المفسرة بعد معالجتها، وتأتي المعرفة في المستوى الثالث كنتيجة لتطوير المعلومات

خلال فترة زمنية معينة وفهمها من خلال استعمالها، ويمكن أن تنتقل المعرفة وتتحول إلى حكمة [Gilles Balmisse, 2005, P:12] لتكون في قمة الهرم وتعبّر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار .

الشكل رقم(02) : تطور المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

ووفق النموذج الهرمي، تتجسد المعرفة بمستويات نضج مختلفة، معرفة أولية تتمثل في البيانات، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة تجسدها المعرفة، وأخيرا نصل إلى المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة.

إن التعريفات التي تم عرضها أعلاه تبين حالة عدم تحديد لمعالم مفهوم المعرفة بشكل دقيق، فتراوحت ما بين الإدراك، والخبرات الفردية والمؤسسية، والشيء الكامن في العقل البشري، والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى الأفراد، وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها خليط من التجارب والخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمؤسسات.

2- أهمية وخصائص المعرفة:

2-1- أهمية المعرفة:

تحتوي المؤسسات التي تعتمد على المعرفة على العديد من المزايا، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع البيئة، وتدعيم مركزها التنافسي، إضافة إلى تحول المؤسسة إلى اقتصاد مبني على المعارف والذي يعرف بالاقتصاد المعرفي.

ومع التحديات التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة، والتغير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة،

أصبح الاعتماد على المعرفة أمراً ضرورياً للتكيف مع هذه التغيرات؛ ويمكن توضيح أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات وذلك بدفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل ذات مرونة كبيرة؛
- تتيح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، من خلال تحفيز أفرادها وجماعاتها على الإبداع المستمر؛
- تساعد المعرفة في تحول المؤسسات إلى مؤسسات المعرفة، الأمر الذي يسمح لها بالتكيف مع التغيرات المتسارعة للبيئة وتعقيدها المتزايدة؛
- المعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، كما تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة [الكبيسي، 2005، ص: 13]؛
- تزيد المعرفة وبصفة مستمرة في كافة الاستثمارات المرتبطة بها، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي وإعداد العاملين في مجالات المعرفة؛
- تزيد من إنتاجية المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بكفاءة أكثر؛

2-2- خصائص المعرفة:

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري، يمتاز بالقدرة على التفكير والتأمل، ولها عدد من الخصائص الأساسية نذكر منها:

- ✓ المعرفة مبنية على الخبرة: بحيث نجد أن المعرفة تعتمد بكثرة على الخبرة؛
- ✓ نجاح نظام إدارة المعرفة متوقف على التبادل: بحيث أن إدارة المعرفة في المؤسسة تركز على تقاسم المعارف بين الأفراد، وتبادل المعلومات، وثقافة التعاون التي تسود المؤسسة [Tiwana, 2001, P:48]؛

✓ المعرفة متواجدة في عقول الأفراد: ليس كل المعرفة الموجودة في المؤسسة هي ظاهرة ومرئية، فهي في بعض الأحيان تكون كامنة في أذهان الأفراد، وتدعى المعرفة الضمنية، التي تتميز

بصعوبة الحصول عليها، ولذلك يجب استخدام الطرق العلمية والمنهجية في تحصيلها واستغلالها؛

✓ **قابلية المعرفة للانتقال:** أي أن انتقال المعرفة بين الأشخاص عملية ممكنة، وذلك عن طريق التعليم والتكوين وغيرها من الأدوات المستعملة في نقل المعارف [الملكاوي، 2007، ص: 36]؛

✓ **قابلية المعرفة للتوليد:** أي أن المعرفة في حركة مستمرة، تساعد على التجدد، وذلك من خلال عمليات البحث العلمي؛ ونجد أن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبدعون في المؤسسة الذين يتمتعون بخصوبة فكرية، وقدرة على الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج؛

✓ **قابلية المعرفة للزوال:** المعرفة ليست صالحة لكل زمان فهي تتبدل وتتغير باستمرار، كون أن المعلومات الساكنة والراكدة الموجودة في الكتب، أو الموجودة في عقول من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم قد تزول بموتهم، ونجد أن بعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا، والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة جديدة وتمسح معرفة قائمة وتحل محلها؛

✓ **قابلية المعرفة للامتلاك:** أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد، فهي ليست حكرا على بعض الأفراد، أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، فالطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل المعرفة إلى طرق علمية أو براءات اختراع توفر دخلا للمؤسسات والأفراد [الهاشمي، الفراوي، 2010، ص: 35]؛

✓ **التعزيز الذاتي:** فالمشاركة في المعرفة يزيدنها ولا ينقصها، فعندما يأتي شخص معين بمعرفة ما والآخر بمعرفة أخرى، قد تتولد من هاتين المعرفتين معرفة ثالثة؛

✓ **اللحظية:** أي أنه يجب على المؤسسة الحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، لأنه إذا حصلت المؤسسة على معرفة ما، ولم تستخدمها في وقتها، فإنه ليس بإمكانها تدارك تلك المعرفة في وقت لاحق، وتصبح تلك المعرفة دون قيمة؛

✓ الوفرة لا الندرة: كون أن المعرفة هي مورد ينشئ الثروة ويحقق التميز، مورد يتسم بعدم القابلية للاستهلاك، لذا فإن الوفرة إحدى الصفات الجوهرية للمعرفة، بحيث أنه عند استخدام هذه المعرفة وإعادة استخدامها عدة مرات فإن النتيجة تكون زيادة في العوائد [الشيمي، 2009، ص: 26].

ومما يميز المعرفة، أنها تتطلب تفاعلا انسيابيا مع الواقع، ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصره، وكذلك القوى المحفزة للتطوير والتغيير؛ كما أن المعرفة هي مورد إنساني ينمو باستعماله [الزيادات، 2008، ص: 23]؛ فالمعرفة هي نتيجة التواصل الفكري بين الأفراد، وهي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بالتوقع لما سيحدث في المستقبل، وتحقيق الأهداف بأسرع وأسهل طريقة [الظاهر، 2009، ص: 44].

3- نظريات المعرفة:

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، نظرية الملكات التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل؛ والنظرية الثانية هي الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلق يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس؛ ودرست المعرفة كذلك وفق نظرية التعلم ونظرية التكيف ونظرية النشاط.

3-1- نظرية الموارد:

تتمركز موارد المؤسسة وفق نظرية الموارد، حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية، وتتمثل هذه الموارد في جميع الأصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية، والمهارات والمعارف الجماعية المتواجدة بالمؤسسة، فقد تتشابه المؤسسات من حيث كمية ونوعية الموارد المتاحة لديها (أفراد، آلات، تكنولوجيا...)، إلا أنها تختلف في إنتاج المعارف وتوظيفها، وكذا تكوين المهارات واستغلالها؛ وهذه النظرية تعتبر المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها متاح لجميع المؤسسات، وبعضها الآخر خاص بالمؤسسة، يمكنها من إنشاء، وإدامة الأفضلية التنافسية، والتميز عن المؤسسات الأخرى؛ ومع تطور هذه النظرية أصبحت تركز على الموارد غير الملموسة وخاصة المعارف، نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

3-2- نظرية التعلم:

تعتمد هذه النظرية على التعلم بالمعنى، والذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المعرفة المختزنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا، يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لإيجاد بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

3-3- نظرية التكيف:

ترى هذه النظرية أن المؤسسات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعد على أن تصبح مؤسسة مبدعة.

3-4- نظرية النشاط:

تعتبر من النظريات الحديثة للمعرفة، والتي تميل إلى تجنب الفصل بين التفكير والعمل، والفرد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل، واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك؛ وطورت هذه النظرية لتصبح نظرية المؤسسات وأنظمة النشاط، وهي نظرية تكتسي أهمية كبيرة، كونها تعمل على استكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي.

وفي هذا الإطار استفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح والتفوق الاقتصادي، وأصبحت المعرفة المتخصصة ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات [الكبيسي، 2005، ص: 15].

4- أنواع المعرفة:

لقد قدمت أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة، وفي مقدمة هذه التصنيفات التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني (Michael Polanyi) في الستينيات، حيث ميز بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وبين أن ما نعرفه (المعرفة الضمنية) أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الظاهرة)، ولكن هذا التحديد لنوعي المعرفة لم يحظ حينها بالاهتمام، إلى أن أعاده في التسعينيات كل من نوناكا (Nonaka) وتاكيوشي (Takeuchi) اللذان صنفا المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية.

4-1- المعرفة الظاهرة (الصريحة):

يقصد بالمعرفة الظاهرة، معرفة المؤسسة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمستندات؛ كما يقصد بها المعرفة المعلنة، لأنها شائعة ورائجة بين الأفراد، ومعروف مستودعها، ومتاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، أو يرغب في الحصول عليها [يحضيه، 2004، ص: 154]، وهي المعرفة الرسمية، والقياسية، والمرمزة، والنظامية، والصلابة، والمعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم؛ وتسمى أيضًا المعرفة المتنقلة لإمكانية تنقلها إلى خارج المؤسسة [عليان، 2008، ص: 78]. وتتعلق المعرفة الظاهرة بكل ما هو رقمي من بيانات ومعلومات واضحة ومفهومة والتي يمكن التعبير عنها من طرف أي فرد داخل المؤسسة، ويمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة [Rivard & Roy, 2001, P:13]، وهي تشمل مختلف السياسات والإجراءات والبرامج وميزانية المؤسسة ومستنداتها، وأسس ومعايير النقوم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها، بحيث يمكن تخزينها في الكتب والوثائق المختلفة، ويتم التعامل معها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة.

4-2- المعرفة الضمنية (الكامنة):

هي المعرفة غير الرسمية، والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي شخصية خاصة بكل فرد، يصعب ترميزها أو إعطاءها شكلا رسميا أو نقلها والمشاركة فيها، تعتمد من جهة على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير، ومن جهة أخرى على المعتقدات والطموحات الشخصية [Rivard & Roy, 2001, P:12]؛ وتسمى المعرفة الملتصقة كونها توجد في عمل الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة؛ وهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي؛ وتعرف المعرفة الضمنية كذلك بأنها تلك المفاهيم والاتجاهات والصور الذهنية وأنماط التفكير المتعلقة بالأفراد، إضافة إلى القدرات الجسمية والفكرية على التخيل والتحليل والإدراك المحفوظة في ذاكرتهم.

وتمثل المعرفة الضمنية المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للفرد، والتي تمثل مفاهيمه وتجاربه وخبراته المخزنة بداخله [المالكي، 2010، ص: 105].

وتتميز المعرفة الضمنية ببعدين: [Gilles Balmissse, 2005, P:18]

❖ البعد التقني: وهو فعلي، عملي، وتطبيقي؛

❖ البعد الإدراكي: وهو معنوي، اعتقادي، ومفاهيمي.

وهناك تصنيفا آخر للمعرفة، حيث صنفت إلى ثلاثة أنواع وذلك بما يخدم أهداف المؤسسة
التنموية هي:

3-4- المعرفة الجوهرية (الضرورية): وهو الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون متوفرا لدى المؤسسة؛ هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة البقاء والنمو في المنافسة طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية للمؤسسة، والتي بموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

4-4- المعرفة المتقدمة: هي النوع الذي يجعل تنافسية المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء، وتمكنها من اكتساب قدرات المنافسة، وتسعى المؤسسة من خلال اكتسابها للمعرفة المتقدمة إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بباقي المنافسين، ورفع جودة المعرفة للتميز عنهم [الظاهر، 2009، ص:110]

4-5- المعرفة الإبداعية: هي المعرفة التي تحصل نتيجة الاكتشاف والتجديد، هذه المعرفة تمكن المؤسسة من قيادة القطاع الذي تعمل فيه، والتميز عن باقي المنافسين. هذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع والاكتشاف من خلال البحث والتطوير [الحسنية، 2009، ص: 184].

وهناك من صنف المعرفة في حد ذاتها، إذ يندرج هذا التصنيف من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض كما يلي: [الملكاوي، 2007، ص: 40]

❖ **معرفة الكيف (Know-How):** وهي المعرفة الإجرائية والعلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما.

❖ **معرفة ماذا (Know-What):** هي المعرفة الإدراكية، والخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع ما، وهي أعلى المهارات الأساسية.

❖ **معرفة لماذا (Know-Why):** هي المعرفة السببية، وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، واستخدامها يتطلب المنظور النظامي وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في الظروف البيئية المعقدة وغير المؤكدة.

بقاء المؤسسة في بيئتها التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل مجال من مجالات المؤسسة [أبوفارة، 2004، ص: 06]، وترتكز المعرفة العملية للمؤسسة على تنمية المعارف الفردية، في حين نجد أن المعرفة العملية الجماعية تقدم قيمة إستراتيجية لمعارف المؤسسة [Yves Buck, 2000, P:33].

كذلك يمكن أن تقسم المعرفة إلى معرفة عامة ومعرفة خاصة، العامة هي الشاملة التي تخص عددا كبيرا من الأفراد، بحيث يمكن نقلها بسهولة بين هؤلاء الأفراد، والخاصة محددة لعدد من الأفراد، تتميز بصعوبة نقلها [خضر، 2010، ص: 46]. أما في حال اعتماد مصادر المعرفة، فيمكن تقسيمها إلى: معرفة داخلية، ومعرفة خارجية؛ فالمعرفة الداخلية هي كل معرفة تنشأ وتحول وتسير داخل المؤسسة من طرف الأفراد المتواجدين بالمؤسسة؛ أما المعرفة الخارجية فتتمثل بمجموع المعارف التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية (العملاء، المنافسين، الشركاء، الانترنت).

5- مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها:

5-1- مصادر المعرفة:

يعتبر الفرد العامل المصدر الأساس للمعرفة، وذلك من خلال قدراته المتمثلة بالذكاء والخبرة والمهارة [طالب، الجنابي، 2009، ص: 59]؛ خاصة العاملين الذين لديهم معارف وخبرات على كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة، والتي تتطلب إبداعا في العمل، وهؤلاء الأفراد العاملون هم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم، إضافة إلى فرق العمل المتمثلة في مجموعة من العاملين تعمل ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، والذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم؛ أما المصدر الآخر للمعرفة فهي البيانات والمعلومات، إضافة إلى البيئة (سواء كانت داخلية أو خارجية) والتي تعد من أهم مصادر المعرفة، منتجة بذلك مصادر داخلية وخارجية للمعرفة في المؤسسة [الزيادات، 2008، ص: 45، 46]. تتمثل المصادر الداخلية في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة، ومدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية نجد المؤتمرات الداخلية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل؛ في حين تظهر المصادر الخارجية في بيئة المؤسسة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات التي تعمل

في نفس المجال، كعلاقة المؤسسات الكبيرة مع المؤسسات الصغيرة، أو علاقة المؤسسات مع بعضها البعض، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت، ومنافسو المؤسسة وموردوها وزبائنهم، إضافة إلى الجامعات ومراكز البحث العلمي.

5-2- العوامل المؤثرة في المعرفة:

إن التطورات والتغيرات الراهنة في مجال المعرفة على الصعيد الدولي تنذر بتغيير جوهري في هذا المجال، حيث تحولت المعرفة وبسرعة إلى سلعة خاصة يسعى منتجها لامتلاك أقصى قدر من العائد عليها، وذلك من خلال حماية الحقوق الفكرية، وبالتالي حرمان البقية من ثمار إنتاج المعرفة، علماً أن وفرة المعلومات لا تعني بالضرورة توفر المعرفة. ومعلوم أن المعرفة لا تنمو من فراغ، بل في مجتمع محدد ذو سياق ثقافي وتاريخي خاص، كما أن مكانة العلم والمعرفة تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في عملية انتشار المعرفة والبحث العلمي، والموارد البشرية كذلك له دور هام وإستراتيجي، لذلك لا بد من توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، إضافة إلى توفير مراكز البحث والتطوير اللازمة لإنتاج وتوليد المعرفة [الملكاوي، 2007، ص: 53].

وعلى اعتبار أن استيعاب المعرفة يتضمن تزويد الأفراد بالقدرة على استخدام المعرفة، وفق عدة طرق أهمها التعليم، فإن التعليم هو الأساس في إقامة مجتمع المعرفة، وبالتالي فإن تطوير التعليم يؤدي إلى إقامة منظومة معرفية متماسكة.

إضافة إلى ذلك فإن من أهم الأسباب المؤثرة سلباً في المعرفة، العزوف عن القراءة بسبب عدة عوامل، أهمها نظم التربية والتعليم التي تعتمد على التلقين، بدلاً من التركيز على البحث عن المعلومة في الكتب والمراجع، وغياب الانتشار الواسع للمكتبات العامة وضعف مقتنياتها.

إن التطور الفكري المعرفي لمفهوم المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس والثروة الخفية للأمم والشعوب، أوجد تحديات جديدة تتيح المجال أمام المؤسسات في كيفية استثمار واستخدام هذا الموجود استخداماً أمثلاً عن طريق إدارة المعرفة، قاصداً بذلك إعادة بناء المؤسسات بعد التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة. فالنظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج (رأس المال والأرض والعامل) تخلخلت بظهور إدارة المعرفة، وأصبحت المعرفة أهم من رأس المال وأهم من الأرض، فالأرض يمكن توريثها، أما المعرفة فيختزنها الفرد، وهي غير قابلة للتوريث، وهي

المشاركة، أصبحت إدارة المعرفة تمثل الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة، والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية في تحقيق وإنجاز رسالة المؤسسة، وتوفير الأدوات اللازمة لها [الكبيسي، 2005، ص:35-36]. واعتبرت إدارة المعرفة بأنها عملية إدارة الأفراد الذين لديهم معرفة شخصية ومهارات ضمنية، والتي تتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتدوين المعرفة الظاهرة [Carluer, 2009, P:97].

وتعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تركز على إدارة المعارف المتواجدة بالمؤسسة، من خلال إنشاء وتبادل واستعمال المعرفة المكتسبة، وتحقيق مزايا تنافسية دائمة، وإنشاء قيمة تجارية للمؤسسة [Tiwana, 2001, P:43]. كذلك تعرف إدارة المعرفة على أنها الجهود المبذولة من المديرين من أجل تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية، ورأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة [المبرجي، صالح، 2003، ص:58]؛ وتعرف إدارة المعرفة كذلك بأنها مدخل لإضافة القيمة أو إنشائها، من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف فردية [نجم، 2005، ص:97]؛ وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المعرفة، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات الشخصية والتنظيمية، بشكل يضمن الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسة [حجازي، 2005، ص:22]. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها؛ وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة بين بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة [مطر، 2007، ص:23]، أي استعمال الوسائل، والمبادئ، والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية.

وإذا نظرنا إلى المعرفة كعملية، فإن فهم إدارة المعرفة يتحدد وفق ثلاثة مداخل أساسية هي: المدخل المعلوماتي، المدخل التكنولوجي، والمدخل الثقافي.

فالمدخل المعلوماتي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة؛ أما **المدخل التكنولوجي** لإدارة المعرفة فهو يهتم ببناء، وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات، مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعلومات الذكية؛ في حين يهتم **المدخل الثقافي**

بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المؤسسات الساعية للتعلم؛ وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة، من خلال استثمار موارد المعرفة، وبناء ذاكرة للمعرفة، والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم [الرفاعي، ياسين، 2004، ص: 06].

2- أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات ضمن عمليات البحوث والدراسات في العديد من المجالات، وأصبحت الحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات، والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج؛ وضمن هذا السياق تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة في جوانب رئيسية أهمها:

2-1- المعرفة هي مصدر للإنتاجية:

بتحول الاقتصاد تدريجياً إلى اقتصاد قائم على المعرفة شيئاً فشيئاً، أصبحت هذه الأخيرة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة، وهذا ما أدى إلى أن أصبح رأس المال المعرفي أكثر أهمية من رأس المال المادي، وأصبح عمال المعرفة هم الرأسماليون الجدد الذين يملكون أغنى عوامل الثروة؛ وإنتاجية العمل لا ترجع فقط إلى الاستثمار المادي لقوة العمل على مهام محددة، بل كذلك على إنتاجية خاصة بالمعرفة، التي إذا ما تحققت على أساس مقاييس دقيقة تكون هي الثروة الحقيقية في الوصول إلى أعلى مستويات الفعالية والكفاءة، وبالتالي أصبحت المعرفة مصدراً إستراتيجياً للإنتاجية، وبخاصة إنتاجية العمل المعرفي [نجم، 2005، ص: 381].

2-2- المعرفة هي عامل للاستقرار:

إن عمل المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون تميزها في المعرفة، وإتيانها بالجديد في الأفكار والأساليب والعمليات، مما يعني أن المعرفة أصبحت سلاحاً للمؤسسة لمواجهة محيطها والبقاء فيه.

2-3- المعرفة تحمل ميزة تنافسية دائمة:

تعتبر المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة، بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد. وتحقق إدارة المعرفة للمؤسسة الالتزام الإستراتيجي

للعمل الجماعي بشكل دائم في مختلف الجوانب، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين جميع أعضاء المؤسسة بما يضمن لها الاستمرار، واكتسابها ميزة تنافسية دائمة، وذلك من خلال تكوين بنية قوية [Yves Buck, 2003, P:75].

كما تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث نجد أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة [الملكاوي، 2007، ص:80]؛ إضافة إلى القيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، والتأكد من تطوير وتجديد المعرفة بصورة مستمرة، وتحديد طبيعة رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وكيفية تطويره وإدامته [رفاعي، 1996، ص:282]؛ ومن أهداف إدارة المعرفة كذلك جعل الأفراد مبدعين، ومتعاونين، وجعل القرارات تتميز بالكفاءة [البغدادي، العبادي، 2010، ص:255].

ولا شك أن إدارة المعرفة التي تبذل الجهود المكثفة في توليد المعرفة وصياغتها، ومن ثم نشرها واختبارها ليست هدفا بذاتها، وإنما هي وسيلة يراد منها تحقيق العديد من الأهداف القريبة والبعيدة المدى، ولعل من بين أهدافها القريبة ذات الأولوية هو إسهامها في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسات، والتي تتسبب في نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها، أو تعرقل تقديم الخدمات لزيائنها [خضير الكبيسي، 2004، ص:51].

إن لإدارة المعرفة أهدافا عديدة ومختلفة، وذلك لاتساع هذا الميدان وتعدد مداخله، ومن أهم أهداف إدارة المعرفة هو جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع أفراد المؤسسة على المشاركة بالمعرفة، إضافة إلى تحديد المعرفة وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وإعادة استخدام المعرفة وتعظيمها، كما تهدف إلى بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس عليها من خلال الذكاء، وكذلك تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.

كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين الإبداع، وتوضيح مجالات عمل المؤسسة، وتسهيل عمليات التخطيط والتوقع وتحسينها، وتحقيق التكيف مع البيئة واضطراباتها وتعقيداتها، إضافة إلى توليد المعرفة اللازمة والقيام بتحويلها، وتحقيق عمليات التعليم ونشر المعرفة إلى كل الأطراف

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات تلك الأنظمة والأدوات المستخدمة في تخزين وتحليل وتوصيل المعلومات بكل أشكالها إلى المؤسسة [الصيرفي، 2009، ص: 20]، واستخدام البرمجيات والأجهزة لإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات المستغلة في نظم المعلومات المحددة بالحاسوب [قنديلجي، الخباني، 2007، ص: 32].

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها، أو نشرها، أو الاحتفاظ بها؛ وتقوم التكنولوجيا بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل لإيصال المهام المطلوبة، وذلك من خلال ثلاثة تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة؛ ففي معالجة الوثائق، نجد أن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق، وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها؛ أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار، فإن تطبيقات هذه الأنظمة تعمل على تدعيم عمليات الإبداع، وتقليص مدتها؛ في حين الأنظمة الخبيرة، فنجدها توفر ثلاثة عناصر مهمة متعلقة بهذه الأنظمة، هي: قاعدة معرفية، والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على التمييز بين أنواع المعرفة.

إن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يعمل على مساندة ودعم إدارة المعرفة، وذلك من خلال تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وتشديد بنى تحتية تكنولوجية يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، وتتميز هذه الصناعة بكونها تعتمد على العقل البشري. وتتمثل مهمة البنية التحتية التكنولوجية في حماية جميع عمليات إدارة المعرفة [Gilles Balmisse, 2006, P:20].

3-3- العمليات:

وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، الكمية ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

3-4- الأفراد:

تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها واستخدامها، كون الجانب البشري يعد الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ والمقصود بالأفراد هنا هم جميع الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، والذين يقومون بإنشاء المعرفة، ويوفرون الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والتفوق التنافسي [الكبيسي، 2005، ص: 94، 92]. تمثل معارف الأفراد

القدرة على التصرف في العديد من الحالات، وتتضمن هذه المعارف المهارات والتعليم والخبرة والقيم والمهارات الاجتماعية، وتمثل نتاج التصرفات الفردية والتي تعتمد بمجموعها على الأفراد [فهد العريبي، 2004، ص: 18].

إن إدارة المعرفة تتطلب توفر موارد بشرية مبدعة، وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية؛ فمجال المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات، انطلاقاً من امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، إلى استخدامها بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج هذا الاستخدام ثالثاً [الخطيب، زيغان، 2009، ص: 13].

3-5- الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني المشتركة، والسلوكيات والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي يتمسك بها العاملين في المؤسسة [العطية، 2003، ص: 326]، وهي تعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات في التحول إلى مؤسسات معرفية، وذلك من خلال تطبيق قيم الانفتاح، والإبداع، والمرونة، والعمل الجماعي، كما أن البيئة الثقافية الإيجابية في المؤسسة تمد الأفراد بالقيم، والمعتقدات، والأفكار، والتجارب، والتي يتم تحويلها إلى معارف تستخدم في تفعيل الأداء وتحسين الإنتاجية. ونجد أن هناك مجموعة من التحديات المتعلقة بالعوامل الثقافية، تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة، نذكر منها: [العلي عبد الستار وآخرون، 2006، ص: 303]

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة؛

- أن ثقافة المؤسسة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة؛

- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة؛

- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

وتشمل الثقافة التنظيمية الأبعاد المهمة التالية: [البطاينة، 2007، ص: 36]

✓ ثقافة تشجع على استخدام المعرفة واستغلالها والمشاركة فيها؛

✓ توافر إدارة عليا مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وداعمة لها؛

✓ تحديد أهداف واضحة للعاملين والمشاركة بوضعها وبيان كيفية تنفيذها؛

✓ تقديم الحوافز للعاملين من أجل تنفيذها وتبادلها.

3-6- الهيكل التنظيمي:

هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الأخرى، ويوضع هيكل المؤسسة لتقسيم الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، وللتسيق والسيطرة على هذه الأنشطة، وبالتالي تحقيق الأهداف.

تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي المتواجد في المؤسسة، وتركز على

الأبعاد المهمة لتصميم هيكل المؤسسة، وهي: [البطاينة، 2007، ص:37]

- التخصص؛ حيث يتم تقسيم الوظائف إلى مجالات أصغر للعمل، أو المسؤوليات وزيادة

الاتصال بين العاملين وتحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة؛

- الهرمية؛ تؤثر هرمية هيكل المؤسسة على الأفراد العاملين فيها، وعلى علاقاتهم فيما بينهم؛

- التجميع؛ يتم وضع الوظائف والدوائر على شكل مجموعات، اعتمادا على الخبرات

المتخصصة، أو الاهتمامات المشتركة أو التقسيم حسب المناطق الجغرافية؛

- التكامل؛ وهو استخدام آليات التكامل الملائمة لترتيب بين الأقسام المختلفة في المؤسسة؛

- الرقابة؛ وضع الصيغ والمعايير والقوانين للسيطرة على إنهاء العمل.

ويضاف إلى البنية التحتية لإدارة المعرفة العناصر التالية:

❖ **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة بعضهم البعض

في مجال عملهم؛ وإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية إنشاء المعرفة من خلال زيادة مستوى

تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات .

❖ **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد بعضهم ببعض على

مستوى النوايا والسلوك؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

❖ **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك

المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين؛ والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات

على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية إنشاء المعرفة.

- ❖ **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ وتجدر الإشارة إلى أن إنشاء المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- ❖ **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، والسياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة؛ فإشياء المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- ❖ **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة ألقيا، ومتنوعة وعميقة.
- ❖ **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على إنشاء القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد؛ و تلعب المعرفة دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة [يوسف، 2005، ص: 62].
- ❖ **المعرفة المشتركة العامة:** حيث تمثل المعرفة المشتركة العامة أحد المكونات الضرورية للبنية التحتية التي تساند إدارة المعرفة، حيث تؤدي الخبرات المتراكمة في المؤسسة إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها، بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات وعمليات التنسيق؛ وتحقق المعرفة المشتركة العامة وحدة المؤسسة، حيث تشمل على اللغة المشتركة، ودليل الترميز الموحد، وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة، إضافة إلى معايير الشراكة وعناصر المعرفة المحددة ما بين الأفراد [العلي عبد الستار وآخرون، 2006، ص: 304].

4- عمليات إدارة المعرفة:

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى عمليات تساعد على تحقيقها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، وتحتاج كذلك إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد من أجل إعطاء قيمة لها.

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات، وتعمل هذه العمليات بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، وقام غالبية الباحثين والمنظرين في حقل إدارة المعرفة بوضع هذه العمليات على شكل حلقة، لكنهم اختلفوا في تحديد عدد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة معرفة

المؤسسة وترتيبها وتسميتها، فمنهم من حددها بأربع عمليات (الإبداع، والتنظيم، والمشاركة، والاستعمال وإعادة الاستعمال) [الكبيسي، 2005، ص: 60]؛ ومنهم من حددها بخمس عمليات (البحث عن مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، تنمية التفاعل بالمعرفة، وإدماجها وتعميمها)؛ وآخرون حددوا عمليات إدارة المعرفة بست عمليات (إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها، التفتيح، حفظها، إدارتها عمليا، وأخيرا نشرها وإتاحتها لأفراد المؤسسة بحسب الحاجة وفي أي وقت أو مكان [نجم، 2004، ص: 419].

وبالنظر إلى تلك الاختلافات، نجد أن عمليات إدارة المعرفة تحدد تبعا لمداخل دراستها، فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على مبدأ إدامة العمليات والرفع من المعرفة الحالية والاحتفاظ بها واستخدامها وإعادة استخدامها؛ أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة، فيركزان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة؛ لذلك سنعتمد في هذه الدراسة على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والتي نجدها محل اتفاق عند غالبية الباحثين في مجال إدارة المعرفة، خاصة وأن عمليات توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم بالصدفة، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وفيما يلي بيان للملامح الأساسية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة:

4- 1- تشخيص المعرفة:

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وهي عملية جوهرية رئيسية تساهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كون البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة لوضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عن المعرفة، فهي موجودة في رؤوس العاملين، أم في النظم، أم في الإجراءات [عجلان حسن، 2008، ص: 26]. وانطلاقا من تشخيص المعرفة يتم تحديد الفجوة المعرفية والتي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته [البطاينة، المشاقبة، 2010، ص: 71]، وبمقارنة موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة مع موجودات المعرفة المطلوبة لها يتم تحديد الجهود التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة.

تخزين المعرفة هو عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وهي الجسر الذي يربط الحصول عليها مع عملية استرجاعها، ويتم جمع المعرفة وتراكمها لدى المؤسسة من خلال تحديث الذاكرة التنظيمية باستمرار، وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين. وتتواجد المعرفة في عدة مواقع من المؤسسة، والأفراد، وهيكل المؤسسة، وممارسات وإجراءات المؤسسة، وثقافة المؤسسة [البطاينة، المشاقبة، 2010، ص: 74]. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي فيها معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن هؤلاء العمال يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد المؤسسة.

4-5- توزيع المعرفة:

تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، وتتمو وتتعاظم لدى الأفراد بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بينهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة بالمعرفة؛ وتوزيع المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على نشر المعرفة ضمن حدود المؤسسة، وبناء فرق العمل التي تعمل معاً؛ كما أنها تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة، وبخاصة المعارف الضمنية المتوافرة في عقول العارفين بها [البطاينة، المشاقبة، 2010، ص: 76].

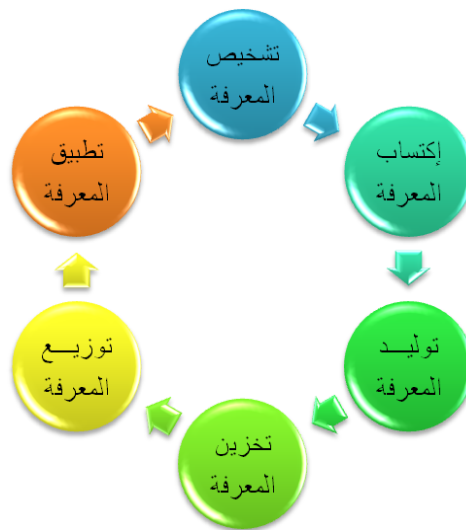
ويعتبر توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، جوهر عملية التوزيع، حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية نشر المعرفة وتوزيعها، كما تشمل عملية التوزيع أيضاً نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد، عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.

4-6- تطبيق المعرفة:

هي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب؛ ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة؛ وقد استخدمت العديد من الأساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات، مبادرات العمل، التدريب الجماعي من قبل الخبراء.

يجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة في المؤسسة يجب أن يستهدف تحقيقها لأهدافها التي تضمن لها البقاء والنمو، وفي هذا الصدد يجب أن يكون هناك ترابط بين إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية. يعتبر تطبيق المعرفة استثمارا للمعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، لأن المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ الفعلي، فالمعرفة التي لا تجسد في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، ونجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها [الكبيسي، 2005، ص: 79].

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

5- مداخل إدارة المعرفة:

نعرض فيما يأتي بعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة بما يقدم صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة، والوظائف التي تنبثق عنها في كل مدخل من هذه المداخل التالية:

5-1- مدخل المركزية أو اللامركزية المعرفية:

إن مدخل مركزية المعرفة يعني المدخل من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة المحددة في الإجراءات والقواعد والممارسات، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، كون هذا النوع من المؤسسات تركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير

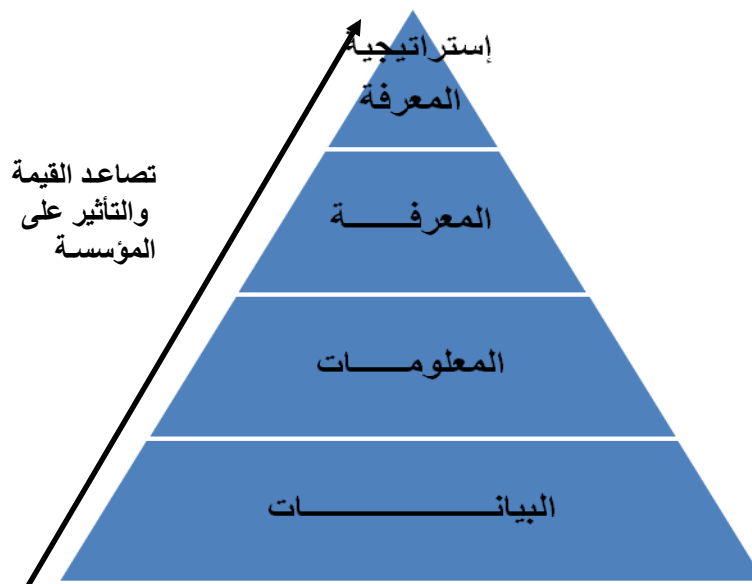
الروتينية وتضعها في قمة الهرم، والمعلومات السطحية والأقل أهمية والروتينية تكون في أدنى الهرم، لذلك فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة، ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات لتعمل على أساسها المستويات الدنيا.

أما المدخل اللامركزي لإدارة المعرفة فهو مدخل أدنى - أدنى، وفي هذا المدخل يكون الاعتماد على خبرات الأفراد وتجاربهم التي يوظفونها في وظائفهم ومهامهم، ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج، وفيه يتم تقاسم المعرفة مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة، وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف جديدة من قبلهم [مطر، 2007، ص: 44].

5-2- مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة:

قدم المختصون في إدارة المعرفة ترتيباً هرمياً للمعرفة وبأشكال مختلفة، إلا أنها تشترك جميعاً في أنها تبدأ من البيانات لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيماً وقيمة؛ وسنركز على التدرج الذي يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة، لتنتهي في إستراتيجية المعرفة المتمثلة في إنشاء وإبداع معرفة جديدة [نجم، 2005، ص: 114].

الشكل رقم (05): شكل يوضح مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة



المصدر: [نجم، 2005، ص: 17]

3-5- مدخل سلسلة الرافعة - الابتكار:

5-3-1- مدخل الرافعة:

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة، حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

- قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة في التزايد باستمرار.

- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي، والذي يعتبر السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال، وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري.

- برمجيات التطبيق، التي استخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة، أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون [نجم، 2005، ص: 119]

والجدير بالذكر أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا، وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

5-3-2- مدخل التوليفة:

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الظاهر والضمني، وذلك من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري؛ وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة [مطر، 2007، ص: 47].

ووفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الظاهرة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة، أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

5-3-3- المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، وهو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن المعرفة وفق هذا المدخل ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، صعبة التقاسم مع الآخرين، والتعبير الأكثر تمثيلا لهذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي أمام الأفراد، وليس فقط المحافظة على المعرفة السابقة [مطر، 2007، ص: 47].

المبحث الثالث: المعرفة كمورد إستراتيجي

أدرت العديد من المؤسسات بأن المعرفة موردا إستراتيجيا مهما لها، وأكثر إمكاناتها أهمية في التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها، وبالتالي عليها إدارة معرفتها إدارة إستراتيجية تضمن تنافسيتها، واعتماد برامج لهذه الإدارة، وتطوير تطبيقاتها للسيطرة على المعرفة المخزونة وتجديدها وتوزيعها؛ فالإدارة الإستراتيجية للمعرفة تسمح للمؤسسات باستغلال الفرص المناسبة، والتعرف على الثغرات والتهديدات التي تواجهها [Tiwana, 2001, P:54].

1- المورد المعرفي:

تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد يصبح إستراتيجيا إذا توفرت فيه خصائص

معينة، أهمها: [عجلان حسن، 2008، ص: 142]

✓ أن يكون موردا ثمينا؛

✓ أن يتسم بالندرة؛

✓ لا يمكن تقليده بسهولة؛

✓ لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند التأمل في هذه الخصائص، نجد أنها متطابقة على المورد المعرفي، وبهذا يمكن القول بأن قيمة وثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وبذلك تمكن المؤسسة من البقاء ومنافسة الآخرين؛ ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة، فهذا أمر مرتبط بكونها حاصلة عن تراكمات للخبرات الذاتية للعاملين ومعرفتهم التطبيقية؛ وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها، ولا تكتسب إلا عبر فترات زمنية ومشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم؛ أما فيما يخص عدم القابلية للإحلال فهو مرتبط بقدرة العاملين على تجميع المعارف السابقة، والتي لا يمكن نسخها وإحلالها بمعارف جديدة.

إذا تعتبر المعرفة أصل من أصول الإستراتيجية، حيث تبين الحدود بين ما تستطيع المؤسسة إنتاجه أو لا تستطيع، وتكمن أهميتها بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي إنسان، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز؛ وبالتأكيد على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة على اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، ومؤشرا لإنشاء القيمة في المؤسسة، فإنه يتعين تحليل الأطر والوسائل التي يمكن للمؤسسات من خلالها تنظيم أصولها وكفاءاتها الأكثر إستراتيجية، والمركزة على المعرفة، هذه الأخيرة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة، وذلك بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة [يحضيه، 2004، ص: 154].

ويؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكيد على إمكانية إدارتها، واستعمالها، وتخزينها، علما أن تكنولوجيات المعلومات والاتصال ما زالت تقدم حولا متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات، غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة، والمهيكلية والمجمعة، وضمن هذا الإطار يجب على المؤسسات توظيف الأدوات والتقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات بشكل مختلف.

إن تحديات العولمة ومواجهتها جعل المؤسسات تعتمد على المعرفة كمحور إستراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسية، كون أن الأفراد هم رأس مال المؤسسة، وموجود إستراتيجي يمنحها

- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة، بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتتميتها؛
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛

3- البعد الإستراتيجي لرأس المال المعرفي:

يعتبر الأفراد هم رأس مال وموجود إستراتيجي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوامها الإبداع المستمر، ويعبر الرأسمال المعرفي عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملين لتكوين ثروات المؤسسة، وبما يجعلها معرفة متميزة وإستراتيجية للمؤسسة. ولكون رأس المال المعرفي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية، أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها، كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير.

3-1- مفهوم وأهمية رأس المال المعرفي:

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية، أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات، ألا وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية، أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات؛ ويتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الأفراد والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات؛ من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية في مواردها البشرية غير المستغلة، حتى يمكنها الاستثمار فيها واستغلالها أحسن استغلال.

وفي ضوء زيادة مستويات التعليم والمهارات، واستخدام الاستعدادات المستقبلية للأفراد، أدركت المؤسسات الدور الإستراتيجي والفعال للمعرفة، وتحولت من الاهتمام بإدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة؛ وصار العنصر البشري هو صاحب المبادرة، وظهر ما يسمى بالأفراد المعرفيين، وتبين أن المعارف التي تمثل رأس المال المعرفي أصبحت تتنافس مع رأس المال المادي في تحقيق النمو والأرباح، وبالتالي قامت المؤسسات بتحفيز الأفراد على تعظيم استخدام طاقاتهم، ومواهبهم، ومعرفتهم، واستغلال وتنمية طاقاتهم الفكرية والإبداعية، وظهر ما يعرف بالرأس المالي المعرفي [الحسنية، 2009، ص: 184].

يعرف رأس المال المعرفي بأنه معلومات أكثر عمق، ووفرة وشمولية، والتي من الممكن تطبيقها داخل المؤسسة، بحيث تكون هذه المعلومات متاحة للجميع ومتوفرة في أي وقت من أجل اتخاذ أفضل القرارات وفي أحسن الظروف؛ فرأس المال المعرفي هو مجموع رأس المال الفكري [Tiwana, 2001, P:45]؛ ويشمل رأس المال المعرفي إضافة إلى المعلومات، كل من المعرفة، وحقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة؛ ويوصف بأنه القوة الذهنية للمؤسسات، والتي تحقق لها مصادر التفوق والربح والثروة [السلمي، 2001، ص: 48]؛ ويتمثل رأس المال المعرفي بامتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة [عجلان حسن، 2008، ص: 128]، وتمتلك هذه النخبة مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، تمكن المؤسسة من البقاء والنمو؛ فرأس المال المعرفي يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال، تمتلكها مجموعة محدودة من العاملين من دون غيرهم [الدوري، صالح، 2009، ص: 157]؛ ويطلق رأس المال المعرفي على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح، والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية.

ويمثل رأسمال المعرفة الإلهام والموهبة والحدس والإحساس والذكاء والخيال والتصور والتأمل الذكاء، والتعلم والتفكير الإداري والتنظيمي [اللامي، البياتي، 2010، ص: 175]. إن الفرق بين الثروة المعرفية ورأس المال المعرفي، يكمن في أن الثروة المعرفية هي مجمل الأصول المعرفية، أو مجموع المعارف في المجتمع، بينما رأس المال المعرفي فهو ذلك القسم من الثروة

المعرفية الذي يستخدم في إنتاج معارف جديدة تزيد من نمو الثروة المعرفية [الشيمي، 2009، ص: 19].

إذا فإن تكوين رأس المال المعرفي في المؤسسة هو ناتج لعمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية وتنظيمية، تستند عليها المؤسسة في تكوين التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال المعرفي.

وتبرز أهمية رأس المال المعرفي في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة؛ فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار جديدة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية كبيرة، وإعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات [يحضيه، 2004، ص: 125]. ويتمتع رأس المال المعرفي بأهمية كبيرة، كونه يعد القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، كما أنه يعتبر مصدرا لتوليد ثروة المؤسسة والأفراد معا [عجلان حسن، 2008، ص: 129].

3-2- رأس المال المعرفي كميزة تنافسية:

في ظل تحولات البيئة التنافسية، أدركت المؤسسات أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة ويحقق لها الإبداع، هو قدرتها المعرفية وما تمتلكه من رأس مال معرفي؛ ولقد زادت الأهمية الإستراتيجية لرأس المال المعرفي وذلك من خلال التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة [الزيادات، 2008، ص: 282].

وبالتالي فإن رأس المال المعرفي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة، ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، وعلى المؤسسة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها؛ كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على المؤسسة أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد، وبما

يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار، في فرق عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها، متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن، وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة [عجلان حسن، 2008، ص: 143].

3-3- إدارة رأس المال المعرفي:

ينظر إلى إدارة رأس المال المعرفي كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أن مديري المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة، بل وإدراك مكونات الأصول غير الملموسة وإدارتها، خاصة ما تعلق برأس المال المعرفي، وبالتالي ضرورة البحث عن أساليب للإدارة تقدر قيمة رأس المال المعرفي وتنجح في استقطاب المعرفة وتوظيفها.

تتطلب إدارة الأصول الفكرية إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فمنها ما يحتاج للاستثمار المتواصل، بينما تدعو الضرورة إلى وقف الاستثمار في بعضها، وهو ما يدعو إلى اعتماد برامج تركز على تنمية رأس المال المعرفي.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها، وسر بقائها، يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود إدارة فعالة لرأس مالها المعرفي؛ تلك الإدارة التي تهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية، ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات المعرفية.

4- المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة:

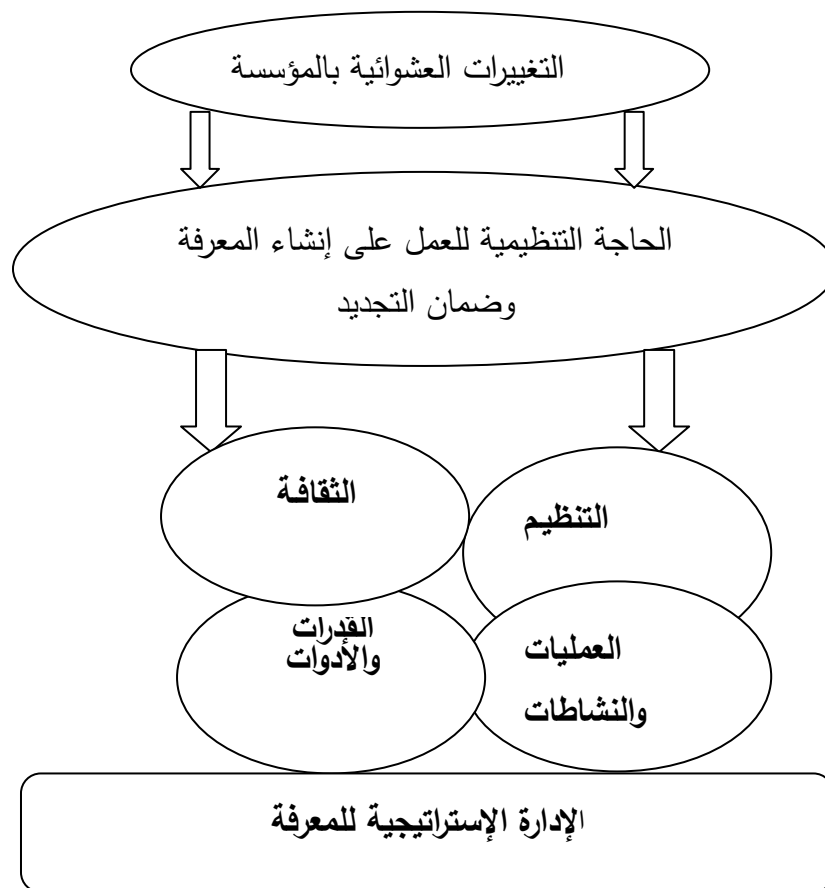
تعد المعرفة عاملا حاسما في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بفعل عملية إنشاء القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات الرأس المال المعرفي، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة، من خلال قدرتها على تحقيق الإبداع، وتحكم في الكفاءات الإستراتيجية.

إن من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة، الإدراك المتزايد للمؤسسات بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لإنشاء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد، وإدارتها بشكل واضح وفعال، الأمر الذي أفرز تبني المؤسسات لمجموعة من الأدوات والإجراءات والنماذج، التي تختص بإدارة المعرفة، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة

محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية، وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تمييز، ومتغير له نصيب كامل ضمن إستراتيجية المؤسسة [يحضيه، 2004، ص: 184].

هناك خمس قواعد أساسية لضمان وجود مقارنة إستراتيجية لإدارة المعرفة، حيث يعتبر الإنسان جوهر إدارة المعرفة الناجحة، كونه يمثل القاعدة الأهم لهذه المقاربة، والتي تضم أيضا القواعد التالية: الثقافة، القدرات والأدوات، والعمليات، والتنظيم [Rivard & Roy, 2001, P:31].

الشكل رقم(06): المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة



المصدر: [Rivard & Roy, 2001, P:31]

4-1- الأفراد:

المؤسسة هي مجتمع بشري، يتم على مستواها استثمار جزء كبير من الوقت والقدرات والطاقات والأفكار والخبرات ومهارات الأفراد العاملين بها، و عليه فالمؤسسة مجبرة على استعمال رشيد لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها و فعاليتها على المورد البشري، الذي هو الأساس في

إنشاء القيمة، و يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة لها، و اعتبارها المورد الأكثر أهمية.

إن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة، والموارد المادية الأخرى تعد عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، ومهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون، وهذا بما يملكونه من قدرات ومهارات، وما يتمتعون به من دافعية في العمل، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تستخدم مواردها البشرية استخداما فعالا.

ويعتبر توفير الموارد البشرية اللازمة من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة [رواجي، 2006، ص: 96].

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة للمقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة لرسم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وقدرة القيادة على إنشاء وتكوين المعرفة، وتبادل هذه المعرفة بين القيادة وبقية أطراف المؤسسة والمتعاملين معها، يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمر وغير رسمي، ومن خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات والحوارات التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم، كون أن إنتاج المعرفة ظاهرة جماعية وليست فردية [الخطيب، زيغان، 2009، ص: 13].

4-2- الثقافة:

تمثل الثقافة التنظيمية محددًا هامًا لإدارة المعرفة، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية، ويعني ذلك أن العلاقات بين الأفراد تلعب دورا حاسما في إبداع المعرفة، ونشرها والاستفادة منها داخل المؤسسة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تكوين ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة؛ وقد يكون تكوين الثقافة الإيجابية

الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحذ همهم. وتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة " ثقافة المعرفة"، لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، ويقدر جهود أفراد المعرفة، ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية، ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة"، إلى مفهوم " تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة [سعود، 2009، ص:12].

4-3- القدرات والأدوات:

المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة تعتمد على القدرات والأدوات الخاصة بالمؤسسة، إذ لا بد من توفر قواعد بيانات مستقلة، مهمتها حفظ البيانات والمعلومات [Rivard & Roy, 2001, P:35]؛ والقدرات والمؤهلات التي تمتلكها المؤسسة تسمح لها بإنشاء مزايا تنافسية، وإدامتها بشكل مستمر، إضافة إلى أن القدرات الذاتية للمؤسسة تساعد على مقاومة البيئة والتكيف معها.

4-4- العمليات والأنشطة:

تعمل المؤسسة على تنمية وتشجيع العمليات التي تسمح بالتفاعل بين المعارف الفردية والنظر إلى المعارف الجديدة الجماعية التي تركز على الإبداع، إضافة إلى إنشاء واستعمال المعارف المرتبطة بعمليات العمل على التخطيط، التسويق، وتنمية الأفكار [Rivard & Roy, 2001, P:362]

وتقسم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، والتي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة: أنشطة رئيسية، وأنشطة للدعم؛ وتتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج وتسويق الخدمات، وهي تشمل الإمداد، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع؛ بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج، التكنولوجيا، الموارد البشرية، وتشمل كذلك الشراء، البحث والتطوير، مراقبة وإدارة الموارد البشرية [Calme, 2003,P:117].

4-5- التنظيم:

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرا معاونا لإدارة المعرفة إستراتيجيا، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية، ويكون عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة؛ فنجد أن الهياكل التنظيمية الأكثر مرونة، والتي تتسم بانخفاض المستوى الهرمي، لها أفضلية للتكيف مع إدارة المعرفة، وتساعد على تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة، وتسهل

انتقال المعارف والعمل الجماعي داخل المؤسسة [Rivard & Roy, 2001, P:39]، ويستطيع من خلالها أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة إستراتيجية فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها تحقيق درجة أكبر من المرونة، بحيث تمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، ومن بين هذه الهياكل نجد الهيكل الأفقي المتسع، والذي يكون نطاق الإشراف فيه كبيراً جداً، والأوامر لا تأتي من المدير، وإنما يتم اللجوء إليه للاستشارة والاطمئنان على سير العمل، وتكون السلطة المركزية هي منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات.

5- إستراتيجيات إدارة المعرفة:

إن المؤسسات الرائدة هي المؤسسات التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً، وأصلاً رئيسياً من أصول المؤسسة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات لا بد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة عن طريق المصادر الخارجية، أو في تقاسم المعرفة، أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة، لهذا فإن المؤسسات أصبحت معنية بتطوير إستراتيجياتها التنافسية، بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين؛ وفي مجال تنفيذ إدارة المعرفة تبرز إستراتيجيتين أساسيتين هما الإستراتيجية الترميزية التي تتمحور حول الحاسوب، والإستراتيجية الشخصية التي ترتبط بالأشخاص.

5-1- إستراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية، وقابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، وتعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة [عجلان حسن، 2008، ص: 112]؛ وتسمى هذه الإستراتيجية كذلك بإستراتيجية مستودع المعرفة، حيث يتم وفقها تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة، يكون متاحاً للعاملين لتبادل المعرفة، وهي تهدف إلى فصل المعرفة التي يكتسبها الفرد، وتحويلها إلى وثيقة تكون متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم، وقابلة لإعادة الاستخدام [كورتل، 2007، ص: 273].

❖ التأكيد المستمر على الدور المحوري لتوليد المعرفة والاستفادة منها في تطوير السلع والخدمات؛

❖ إيجاد بيئة تعلم، من خلال قيام المؤسسات بتوفير فرص تدريب وتراكم الخبرات عن طريق التواصل مع العملاء والمنافسين، والخبرات العملية الشخصية، والعمل الجماعي، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل؛

❖ توليد ونقل ونشر وتكريس ثقافة المعرفة في التنظيم، وهنا على المؤسسات أن تعمل باستمرار على توليد المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة؛ وللابداع دور في توليد المعرفة، ولا تكتمل حلقة الإبداع إلا بتطوير قدرات المؤسسة على نشر المعلومات والمعرفة في الداخل، وتطوير ثقافة التغيير بين الأفراد والجماعات فيها.

ومن أجل القيام بتحليل إستراتيجي للمعارف، تقترح المراحل التالية: [Rivard & Roy, 2001,

[P:49

❖ **صياغة مخطط إستراتيجي**: يأخذ التحليل الإستراتيجي في الاعتبار المعارف المكتسبة من قبل المؤسسة، ويحدد كيفية مساهمتها في الموقع التنافسي؛ ويشمل المخطط الإستراتيجي جانب تنمية وتطوير المعارف، لتحسين قدرات التكيف والنمو للمؤسسة.

❖ **تقييم المعارف**: بعد تطور المخطط الإستراتيجي، أصبح تحليل المعارف داخل المؤسسة يقوم على تحليل الانحرافات بين الوضعيات الحالية والوضعيات المستهدفة (المستقبالية)، والقدرات على التعلم، وأدوات رسم الخرائط، هذه الأخيرة تستخدم من أجل تقديم صورة عن المعرفة القائمة، ووضع خطط شاملة للحد والتقليل من الانحرافات.

❖ **صياغة إستراتيجية للمعارف**: في هذه المرحلة يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية، والوضعيات التنظيمية الأفضل، وتوضع الخطط العامة من أجل تخفيض وكشف الانحرافات، وإعادة تصميم بعض العمليات؛ وتعتبر الانحرافات المتتبعة ذات أولوية في هذه المرحلة.

خلاصة الفصل:

تعتبر المعرفة المصدر الإستراتيجي المهم، وأكثر إمكانات المؤسسة أهمية في التعامل مع الفرص والتحديات، فالمؤسسات الرائدة هي المؤسسات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا، وأصلا رئيسيا من أصول المؤسسة، وتعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات لا بد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة، أو في تقاسمها، أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة؛ ونظرا للأهمية الإستراتيجية للمعرفة، لا بد أن تخضع المعرفة إلى إدارة محكمة يتلخص جوهرها في عمليات استقطاب المعرفة، وإنشائها، وتنظيمها، وتخزينها، واستخدامها وتوزيعها، وتمكين الأفراد والجماعات من تطوير مهاراتهم وتقوية التعاون والمشاركة فيما بينهم في تبادل الخبرات والممارسات؛ كما أنها تسند وتدعم التعلم الفردي وتعلم المجموعات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع؛ فالمعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين، لأن المعرفة مصدر للإبداع، والإبداع عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة؛ ولا بد هنا من التأكيد على أهمية إبداع المعارف الجديدة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد وتنشئ معارف جديدة باستمرار.

الفصل الثاني

الإبداع في المؤسسة:

مفهومه، إدارته وأساليب تنميته

- مدخل إلى الإبداع
- أساليب تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي
- إدارة الإبداع

تمهيد:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، حيث لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، وإنما يجب أن يكون الإبداع سمة مميزة لها؛ فمن ينشد النجاح في المستقبل لا بد أن يمتلك رؤية يتميز بها عن منافسيه من خلال فكر مبدع له قيمته وأثره؛ وفي إطار ما تقدم تتضح أهمية تناول موضوع الإبداع، لذلك قام الباحث بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: بعنوان مدخل إلى الإبداع، حيث تطرق فيه إلى مفهوم وخصائص ونظريات الإبداع، إضافة إلى عناصر ومراحل الإبداع، وكذا أنواعه ومستوياته.

المبحث الثاني: تطرق فيه الباحث إلى أساليب تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي، وتناول فيه إلى كل من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، وأساليب وتنمية الإبداع، إضافة إلى التفكير الإبداعي وخصائصه ومهاراته، وتعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي

المبحث الثالث: حاول الباحث في هذا المبحث التطرق إلى إدارة الإبداع، حيث تناول توفير المناخ الإبداعي، وتكوين فريق عمل مبدع، وتنمية السلوك الإبداعي، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الإبداع.

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها.

1- مفهوم الإبداع وخصائصه:

إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات، وقد ظهر استخدام كلمتي الإبداع والابتكار في بعض الأبحاث والدراسات وكأنهما كلمتين مترادفتين، في حين نجد البعض الآخر من الأبحاث والدراسات قد فرق بينهما، وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الآخر، وبالرجوع إلى المعجم اللغوية العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه؛ والبِدْع هو الشيء الذي يكون أولاً [ابن منظور، ص: 229]؛ أما كلمة ابتكار في اللغة فهي مشتقة من بكر، وابتكر، وأبكر أي تقدم في الوقت عليه وأناه باكراً، وبكر أي بكر إلى الشيء وعجل إليه [الحسنية، 2009، ص: 7]؛ ويستدل مما سبق أن ابتكر وابتكار إنما هما كلمتان متعلقتان بالفعل أو النشاط من حيث وقت إتيان الفرد له، وليس بإيجاد شيء، أو إنشاءه.

فالإبداع لغة مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه، ويعني أنشأه وبدأه أولاً، أي إحداث وإيجاد شيء غير مسبق أو غير موجود [الحسنية، 2009، ص: 5]؛ أما المعنى الاصطلاحي للإبداع فقد تباين الكتاب والباحثين في تحديده، بسبب اختلاف آرائهم ووجهات نظرهم، واختلاف الجوانب والمدخل التي يهتمون بها، والأهداف التي يريدون تحقيقها.

فقد عرف الإبداع على أنه الخروج على العادي والروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته [مروة، برهم، 2008، ص: 19]، وهو أسلوب عقلائي ومنطقي نحو فكر جديد له أدواته وتقنياته في ظهور أفكار جديدة [الشيخ، 2009، ص: 86]، ويكون نتيجة عمل إنساني، وعمليات توضح الأدوار المختلفة والوظائف الاجتماعية الشخصية للأفراد، وعلاقتهم مع مختلف القوانين [Uzunidis, 2004, P:18]؛ كما عرف بأنه المقدرة أو البراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة [بلوط، 2005، ص: 358]، وعرف أيضاً بأنه تأليف أفكار جديدة غير مترابطة، من

العناصر والمعلومات، لعمل شيء جديد، فالتأليف هو جوهر الإبداع، والإبداع هو توليد الأفكار [الحسنية، 2009، ص: 4].

في حين يرى البعض أن الإبداع يتجسد في توليد الأفكار والتي ينتج عنها استغلال أفضل للعمل، فالإبداع في شكله النظري يتمثل في توليد الأفكار، أما عند تطبيقه فلا بد أن تكون له منفعة (قيمة مضافة)، كالإتيان بفكرة جديدة لتخفيض التكاليف، أو لتعزيز الإنتاج، أو لتوزيع جيد [زويد العتيبي، 2007، ص: 28]، ويعرف الإبداع كذلك بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة [ألكسندر روشكا، 1989، ص: 17].

وهناك من ركز في تحديد مفهوم الإبداع عن المبدع وصفاته، وخصائصه التي تساعده على الإبداع، حيث عرفوا الإبداع بأنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات؛ وفي نفس الاتجاه يعرف الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر، أو عمل جديد، يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات [زويد العتيبي، 2007، ص: 27].

واعتمادا على التعريفات السابقة للإبداع، نجد أن جميعها تتفق على أن في الإبداع جديد وتجديد، يهدف إلى تحسين شيء ما، وأن الإبداع عملية تجديدية وليست تكرارية، ونستدل كذلك على أن الإبداع هو عملية، وقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو أعمال جديدة، من خلال مراحل متعددة.

ونجد من التعريفات السابقة للإبداع، أن هذا المفهوم يركز على العديد من الخصائص، نوردها فيما يلي: [الشيخ، 2009، ص: 86]

- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات، والطلاقة والأصالة والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف؛
- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد؛
- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج، أو فكرة، أو رؤية معينة؛

- الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد، وبدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية؛
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

إضافة إلى ما سبق، فإن خصائص الإبداع تتجسد في اعتماده على شخصية الفرد وتفكيره وعمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين يكون أكثر إبداعا في بعض الأحيان، كما أن تأمله وتجربته تزيد من حلوله الإبداعية؛ وقد حددت هذه الخصائص في التعقيد والمخاطرة، لأن الإبداع هو حصيلة نشاط البحث والتطوير، ويعزز إبداعية المؤسسة ونجاحها التنافسي [الدوري، العزاوي، 2004، ص: 20].

وعند الحديث عن مفهوم الإبداع، نلاحظ وجود تداخل وخطب بين مصطلح الإبداع (créativité)، مع مصطلحات أخرى، خاصة الاختراع (l'invention)، والابتكار (L'innovation)، فإذا كانت كلمة "الابتكار" توصل في الغالب بحقول المعارف العلمية وأدواتها التقنية، فإن مفهوم الإبداع يقرب بالسمو والذكاء، كما يقرب بالحساسية الوجدانية ودوائر التخيل والرمز [تقرير المعرفة العربي، 2009، ص: 163]؛ وسنحاول التمييز بين هته المصطلحات و المفاهيم فيما يلي:

1-1- الإختراع (invention):

يشير الإختراع إلى وقوع أول فكرة، والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا [جلدة، عبوي، 2006، ص: 23]، وهو عبارة عن إنشاء فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور، لانتقاد لعمل جديد لم يسبق له التطبيق؛ والاختراع أخص من الإبداع، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية وتقدم العلم [عبود نجم، 2003، ص: 17].

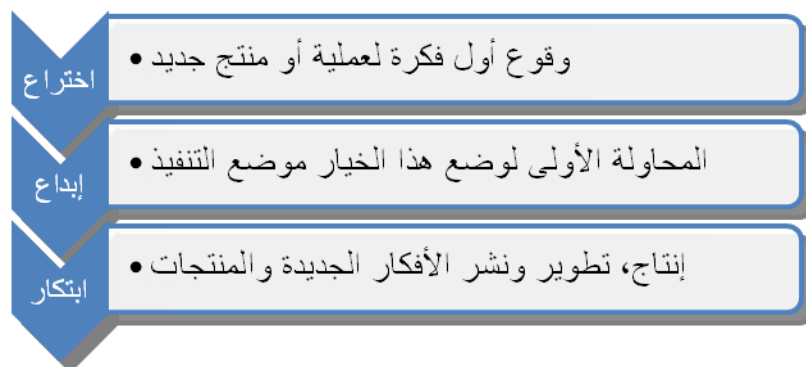
1-2- الابتكار (Innovation):

الابتكار هو عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات، أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الإستراتيجي، وتعزيز كفاءاتها وتكنولوجياتها [Fernez-walch & Romon, 2006, P:22] فالابتكار إذا هو عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة علمية، أي التطبيق العملي للإبداع، فالأفكار قد لا تكون جديدة، ولكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد [الحسنية، 2009، ص: 5]؛ وهو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة [كينج، أندرسون، 2004، ص: 22]؛ ويعرف الابتكار كذلك على أنه عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المؤسسة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق، فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة، ثم إلى إدراك هذه الفكرة، وبعدها توريدها وجلبها إلى المؤسسة عبر تطبيقها [حسن، 2000، ص: 330] .

ويكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار، في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة [جلدة، عبوي، 2006، ص: 22] .

وبهذا فإن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الابتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس [برافين جوبتا، 2008، ص: 41]؛ فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى المنتج.

الشكل رقم (07): الاختراع والإبداع والابتكار



2- نظريات الإبداع:

تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية، وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات، ومن أهم هذه النظريات ما يلي: [الشيخ، 2009، ص: 108]

2-1- النظرية العبقريّة:

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إحياء، بغض النظر عن الانجازات السابقة، أو التجارب والخبرات المتوفرة لدى المبدع؛ وبحسب هذه النظرية، فإن الفرد المبدع يمتلك قدرات تمكنه من تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد، بدون اعتماده على تجاربه ومعارفه السابقة.

2-2- نظرية التحليل النفسي:

يرى أصحاب هذه النظرية، أن المحرك الأساسي للإبداع يتمثل في الصراعات الداخلية التي يعيشها الفرد، والتي ظلت مكبوتة لديه، حيث تولد عنده الإبداع في مرحلة معينة، وكأنه عبارة عن تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

2-3- نظرية القياس النفسي:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لحركة القياس النفسي، حيث ترتكز على قياس الذكاء، وعلى وجود علاقة بين السلوك والذكاء، وكذا الإبداع؛ وتؤكد هذه النظرية أن الإبداع شأنه شأن الذكاء، يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس، فهو موجود لدى كل الأفراد، وينسب متفاوتة، وبالتالي يمكن قياسه وتحديده.

2-4- نظرية أسبورن:

اعتقد "أسبورن" أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة لمختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات، تتمثل في توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة، وتقييمها واحدة بواحدة؛ وقد اعتمد هذا الأسلوب على القيام بدراسات مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعميم الإبداع، هذه الدراسات كانت لها نتائج إيجابية على تطوير برامج تربوية تهدف إلى تقوية الإبداع لدى المتعلمين، كما أكد "أسبورن" بأن المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة، يكمن في تعلم كيفية تفعيل القدرة على التخيل واستخدامه؛ وقد اقترحت بذلك خمس خطوات من أجل حل المشكلات، وهي: إيجاد المشكلة، إيجاد الحقائق، إيجاد الأفكار، إيجاد الحل، قبول الحل.

إضافة إلى النظريات السابقة، هناك عدة أفكار اهتمت بدراسة الإبداع، قام بطرحها عدد من الباحثين في مجال الإدارة، وأصبحت هذه الأفكار في ما بعد بمثابة نظريات عرفت بأسماء أصحابها؛ وبدأت هذه النظريات بنظرية "مارش" و"سيمون" (March & Simon) التي فسرت الإبداع من خلال حل ومعالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، وخاصة معالجة الفجوة بين ما تقوم به المؤسسة، وما يفترض أن تقوم به؛ تلتها نظرية "بورن" و"ستالكر" (Burns &Stallker) والتي اعتمدت الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع، فقدا نمطين من الإبداع هما: النمط الآلي (يلائم بيئة العمل المستقرة)، والنمط العضوي (أكثر انسجاما مع البيئات ذات التغيير السريع، ويلائم الإبداعات الجذرية، ويساهم في توليد الإبداعات)؛ وبعدها جاءت نظرية ويلسون (Wilson)، والذي بين بأن عملية الإبداع تكون من خلال ثلاث مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات إلى المؤسسة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه؛ ويكون الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت هذه النظرية بأن نسبة الإبداع في المراحل الثلاثة السابقة الذكر تكون بنسب متباينة، بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

تعتبر نظرية "هارفي" و "ميل" (Harvey & Mill) نموذج مطور لكل من نظرية "مارش" و"سيمون"، ونظرية "بورن" و"ستالكر"، ويرى كل من "هارفي" و"ميل" بأن المؤسسة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وحلولا إبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، وذلك بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. بعدها قدم "هاج" و "أيكين" (Hage & Aiken) نظريتهما، وكانت أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة للإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وحددا مراحل الإبداع، ابتداء من تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه في مرحلة التقديم، ثم مرحلة الإعداد، أين يتم الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة، والدعم المالي اللازم، وصولا إلى مرحلة التطبيق. واعتبرت نظرية "زالتمن" (Zaltman) الإبداع بأنه عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية، أو المؤسسة التي تتبناها [الشيخ، 2009، ص: 111-

3- عناصر ومراحل الإبداع:

3-1- عناصر الإبداع:

يرى الكثير من الباحثين أن عناصر الإبداع تتمثل في العناصر التالية:

3-1-1- القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

أي القدرة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير، وتوفير وسائل التعامل معها في ظل وجود أهداف محددة، مكتوبة وثابتة، وحتى يسلك الأفراد سلوكا وظيفيا يحقق الأهداف المرجوة والخطط المرسومة، لا بد من إقناعهم بأن أهدافهم الشخصية تتحقق بتحقيق هذه الأهداف [النفيعي، 2003، ص: 11].

3-1-2- ثقافة المؤسسة:

تتمثل في مجموعة المعتقدات، والقيم، والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المؤسسة، فتنتج قواعد وسلوك، حيث تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المؤسسة، وتؤثر على أدائهم وتشجيعهم على إنشاء الإبداعات بها؛ كما أنها تركز على احتياجات العاملين والاهتمام بهم، والنظر إليهم كشركاء في المؤسسة؛ وتجدر الإشارة إلى أن التنوع الثقافي يلعب دورا هاما في التأثير على مجريات العمل داخل المؤسسة.

3-1-3- الولاء التنظيمي:

يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بدرجة اقتناع الفرد بوجوده، وأهمية أهداف التنظيم، واستعداده لبذل المزيد من الجهد والتضحية لتحقيق تلك الأهداف؛ ويساعد في ترتيب الأولويات حسب أهميتها، وتوضيح الرؤية لدى قادة المؤسسة، وتوجه الأنظار إلى الأداء المبدع والمميز، كل هذا يساعد على زيادة الولاء التنظيمي، الأمر الذي يزيد من الجهود التي يبذلها العاملون، ويقلل من معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب، وهذا ما يساعد على تشجيع الإبداع.

3-1-4- التركيز على الأداء والعاملين:

تتميز المؤسسات المبدعة بتركيزها على الأداء واهتمامها بالعمال، وإشعارهم بأهميتهم، وبأنهم جزء مهم من المؤسسة، وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم عندما يبذلون جهودا غير عادية، ويتميزون في أداءهم؛ وكلما أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطوير

العمل، كلما زادت مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبداع. إن اهتمام المؤسسة بالأداء، وبالعاملين يساهم في تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، مما يشجع على الإبداع.

3-1-5- توفير مناخ تنظيمي ملائم:

يعتبر توفر مناخ تنظيمي ملائم عنصراً أساسياً من عناصر الإبداع، ويتصف المناخ الملائم بالديمقراطية التي تكون مشجعة للإبداع، وتحت على التطوير وإتاحة الفرصة للعاملين من خلال المشاركة بأفكارهم وآرائهم؛ ويركز المناخ التنظيمي الملائم، على الانفتاح، والتعاون، والانسجام، والثقة بين كافة العاملين، وفي مختلف المستويات التنظيمية؛ كما يسوده احترام الرأي الآخر، وتشجيع الحوار الذي يحفز العاملين على تقديم الاقتراحات للتطوير والتحسين.

يتكون المناخ التنظيمي من خصائص البيئة الداخلية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة والإشراف، ونمط الاتصالات، والانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات، أما الهيكل التنظيمي، فهو يشمل حجم المؤسسة، ونمط السلطة، واتخاذ القرارات، بحيث تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي على قدرة العاملين على المشاركة والإبداع، لأن جمود التنظيم وعدم مرونته، وعدم مواكبته للمستجدات، وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره، يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية، مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع؛ كما أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، واستخدام السلطة، يتيح للعاملين اقتراح الحلول وإبداء آرائهم، ويفسح المجال أمامهم من أجل المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات، مما يرفع ويحسن من معنوياتهم، الأمر الذي يجعلهم أكثر إبداعاً؛ كذلك نجد أن نمط القيادة والإشراف يعتبر عاملاً مهماً لتشجيع الإبداع، أو معطلاً له، حيث أن مركزية القيادة والإشراف وتسلطها، يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية، مما يقلل من إمكانية تقدم المؤسسة وتطورها وتحقيق الإبداع فيها؛ كما أن عمودية الاتصال، وروتينية الأعمال، تشيع روح اللامبالاة في المؤسسة، وتقلل من اهتمام العاملين بما يجري حولهم، مما يتسبب في تدني أدائهم، وعدم رغبتهم في الإبداع.

3-1-6- مرونة الأنظمة واللوائح:

إن الإجراءات واللوائح القانونية والرسمية، تهيمن على الكثير من القيادات الإدارية، وهذه الإجراءات واللوائح، تعتبر كأهم محدد لتقييم كفاءة العاملين وانتظامهم، بغض النظر عن مدى كفاءاتهم الإنتاجية الفعلية، وبغض النظر عن مدى قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية؛ وإن التزام

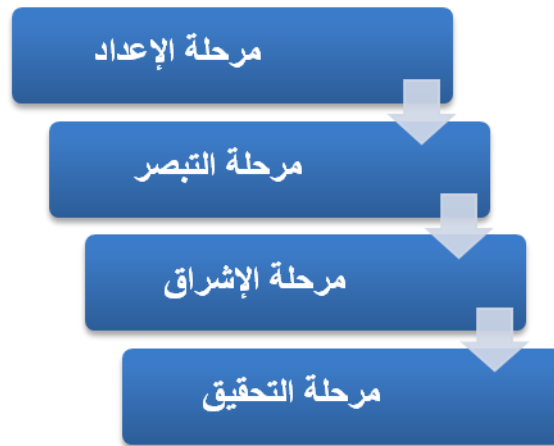
المؤسسة بالأنظمة والقوانين وتطبيقها بشكل حرفي، يحول مناخها التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة [النفيعي، 2003، ص: 12- 14].

3-2- مراحل الإبداع:

تتضمن عملية الإبداع عددا من المراحل المتباينة، التي تتولد أثناء الفكرة المبدعة، وهذه المراحل تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع، فبعضهم يبرر ذلك بأن العملية قد تحدث في فترة وجيزة حيث يصعب العمل فيها، ويرى البعض الآخر اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة، هي لحظة بروز وإنشاء الفكرة، وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء الإنتاج الإبداعي بدلا عن العملية، كما يمكن اعتبار هذا النتاج معيارا للإبداع.

وعلى ضوء ذلك قدمت العديد من التصنيفات لمراحل الإبداع، والتصنيف الأكثر شيوعا واعتمادا لمراحل الإبداع، هو التصنيف الذي يقسم مراحل الإبداع إلى أربع مراحل، وفق الشكل رقم(09).

الشكل رقم(08): مراحل الإبداع



المصدر: من إعداد الباحث

3-2-1- مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة تجمع المعلومات، وتحدد المشكلة، وتفحص من جميع جوانبها، ونجد أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لجمع المعلومات لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل

البدء في حلها هم أكثر إبداعاً؛ ويتاح للمبدع في هذه المرحلة بأن يحصل على جميع المعلومات والمهارات والخبرات، التي تمكنه من تناول موضوع الإبداع.

3-2-2- مرحلة التبصر:

وهي أدق وأهم مرحلة من مراحل الإبداع، كونها تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الفرد الباحث، والمعلومات والخبرات المكتسبة التي تتعلق بالمشكلة، وموضوع البحث، وذلك للتبصر بإيجاد حل للمشكلة محل الدراسة.

3-2-3- مرحلة الإشراف:

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع، واللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة، وفي هذه المرحلة يستطيع الفرد إعادة ترتيب معلوماته وأفكاره، بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل، وتعتبر مرحلة العمل الدقيق للعقل.

3-2-4- مرحلة التحقيق:

وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها، ويعيد معالجتها ليرى مدى فائدتها وصحتها، أو تتطلب شيئاً من التعديل والصلق، لأن الفرد المبدع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها؛ فهي إذا مرحلة التجريب للفكرة الجديدة [الفاعوري، 2005، ص:17].

وفي تصنيف آخر، أضيفت **مرحلة التغيير** للمراحل السابقة، كون أن القيام بتغيير اتجاهات الفرد السلبية إلى اتجاهات إيجابية، هو ما يتطلب أن يصاحبه تغيير في برمجة العقل، لذلك على الفرد المبدع، والذي اختار طريق الإبداع مسارا لحياته، أن يعمل على تغيير برمجة عقله، من خلال المعرفة والافتتاح بها، ثم تطبيقها إلى أن يصبح ذلك سلوكاً اعتيادياً؛ وتغيير الأفكار لدى الفرد، يعني التأكيد على قدراته العقلية كل يوم، وتغيير مواقفه الداخلية، وإعادة تزويد دوافعه الإيجابية وزيادتها، وتطوير اقتراحاته وتحويلها إلى اقتراحات إيجابية [الشيخ، 2009، ص:182].

4- أنواع الإبداع:

قدمت للإبداع تصنيفات عديدة، فهناك من صنف الإبداع إلى إبداع جذري وإبداع تدريجي، ومنهم من صنفه إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي؛ فالإبداع الجذري هو التقدم والقفزة الإستراتيجية،

والذي يغير كل ما سبقه في مجاله، و يساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا، ويحتاج لفترة طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير إبداع جذري لاحق؛ أما الإبداع التدريجي يكون نتيجة التغيرات والتحسينات المستمرة في المنتجات، أو التصرفات، ويكون في غالب الأوقات تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها [Fernez-walch & Romon, 2006, P:12]؛ في حين الإبداع الداخلي هو الذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدراتها وإمكانياتها الذاتية، أما الإبداع الخارجي فيتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شرائه.

وهناك تصنيف آخر يميز بين إبداع المنتج، وإبداع العملية؛ فإبداع المنتج، يتمثل في طرح المؤسسة لمنتجات جديدة، أو تحسين منتجات قائمة بشكل مستمر، وذلك لضمان التكيف مع التغيرات المختلفة لبيئتها؛ أما إبداع العملية، فهو يركز على استحداث عمليات إنتاج جديدة بشكل يؤثر إما في كمية الإنتاج أو جودته، أو يركز على تحسين العملية الإنتاجية القائمة [اللامي، 2007، ص:129]. والتصنيف الأكثر شيوعا للإبداع هو الذي يصنفه إلى:

4-1- الإبداع التنظيمي:

فهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بالأنشطة الأساسية للمؤسسة [جلدة، عبوي، 2006، ص:52]، بحيث يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد، وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى العمليات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ينطوي الإبداع التنظيمي على إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام، وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، فالإبداع التنظيمي يتعلق بتلك التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتصميم الوظائف والعمليات، وكذا السياسات والاستراتيجيات، وهو يهدف إلى إيجاد تنظيم، وطرق، وأساليب، وأنماط تسيير تسمح بجعل سلوكيات المؤسسة وعملياتها، وكذا أفرادها أكثر إيجابية ومردودية.

4-2- الإبداع التكنولوجي:

يقصد بالإبداع التكنولوجي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذا أساليب الإنتاج، ويعني ذلك أن الإبداعات التكنولوجية تتمثل أساسا في طرح منتجات جديدة، أو تعديل تلك القائمة، أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية، أو إدخال تحسينات عليها [عجلان حسن، 2008، ص:47].

4-3- الإبداع المعرفي:

الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هي الموارد البشرية التي تنشأ عملية الإبداع، وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية، والعمليات والأساليب، والجهد الفردي والجماعي؛ ولعل العامل الأساسي في العملية الإبداعية هو الفرد، وعلى المؤسسة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها، لأن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار، عن طريق ضمان عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة [عجلان حسن، 2008، ص:42]، ومن معرفة فردية إلى معرفة جماعية. من هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي، كون أن المعرفة وبأشكالها المختلفة (ضمنية، ظاهرة، فردية، جماعية) هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع، والتفكير المبني على الإبداع المعرفي، هو الذي يكون قادرا على إنشاء الاختراعات القابلة للتسويق، أو تحسين طرق العمل.

إن عملية الإبداع المعرفي لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس، لتتحول إلى معرفة ظاهرة، تنتشر وتسري بين الموارد البشرية، وتتم ممارستها على أرض الواقع، فتخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود في صورة منتجات جديدة؛ والإبداع المعرفي لا يتحقق في المؤسسة إلا من خلال وجود قيادة تؤمن بضرورة أن يشارك كل الأفراد في طرح الأفكار، لتجعل منها جزءا من الذاكرة التنظيمية، وأن تسعى للتشجيع على تنميتها وبلورتها في شكل خطط ونماذج، ثم خروجها في شكل منتجات نهائية.

و في سياق ربط الإبداع بالتغييرات، تصنف الإبداعات إلى:

- ✓ **الإبداعات المستمرة:** تتميز بتغييرات صغيرة تدريجية، مثل التوسع في الخط الإنتاجي؛
- ✓ **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي، وتكون ذات تأثير معقول على الناس في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة؛

✓ **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تؤدي تغييرات رئيسية فيما قبلها من المنتجات، وفي بعض الحالات تغيير أسلوب الحياة الذي نعيشه.

5- مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، في حين أن إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد وإبداع الجماعة، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية، وكل منهم يعزز الآخر.

5-1- الإبداع على المستوى الفردي:

يتأثر السلوك الإبداعي للفرد بمجموعتين من المتغيرات: مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه، التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية، والسلوك الإبداعي الملاحظ، بحيث أنه بعد تعرض الفرد للمبدع لمثيرات خارجية، يستجيب داخليا، الأمر الذي يجعله ينتهج سلوكا خارجيا متمثلا في السلوك الإبداعي؛ وهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تساعد الفرد المبدع على السلوك الإبداعي، هذه العوامل تتمثل في: الإدراك، التعلم، القدرات، الدوافع، والشخصية. ويعد الإدراك الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية؛ بينما يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك، باعتباره البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة؛ وتوفر القدرات الأهلية اللازمة للعمل بنجاح؛ أما الدوافع فهي تنشيط السلوك، وتثيره وتوجهه نحو الأداء؛ في حين تلعب الشخصية دور الموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي [الحسنية، 2009، ص: 24].

وأضيفت إلى العوامل النفسية السابقة، والتي تعتبر خصائص لا بد أن يتميز بها الفرد المبدع، مجموعة من الخصائص الأخرى هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، والقدرة على تحمل المخاطر، والمرونة [جلدة، عبوي، 2006، ص: 47].

يشير الإبداع الفردي إلى كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود أو عمل فردي، بحيث يكون لدى الفرد القدرة على تطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتع بها، كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها [الشيخ، 2009، ص: 134]. فالإبداع الفردي هو الإبداع الذي يتعلق بالفرد نفسه، وما يواجهه في البيئة التي يعيش فيها، وربما في مكان العمل. والتفكير الإبداعي يوحى للإنسان بأن يختار لنفسه

أفضل الأشياء التي تتلاءم مع أهدافه، ويكون قراره في النهاية منعكسا عليه وحده، أي أنه القرار الفردي.

5-2- الإبداع على المستوى الجماعي:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، اعتمادا على خاصية التداؤب (synergie)؛ ونتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، وتبادلهم للآراء والخبرات، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها [الفضل، 2009، ص: 21]، لذلك كان لزاما على المؤسسات المعاصرة أن تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة، وتحقق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها، لتحقيق أهداف المؤسسة، وإيجاد المؤسسة المبدعة. ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل، أهمها الرؤية، والتي تزيد من إبداع الجماعة إن تشارك فيها أعضاؤها؛ إضافة إلى الالتزام بالتميز في الأداء، الذي يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛ وتوفير المساندة والدعم حتى يتحقق الإبداع؛ كذلك تنوع الجماعة واختلاف جنسها هو من العوامل التي تؤثر على الإبداع الجماعي، لأن تنوع الجماعة واختلاف جنسها ينتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية النوع والجنس؛ إضافة إلى عمر وحجم الجماعة وانسجامها، لأن الجماعة الحديثة التكوين، الكثيرة العدد، المنسجمة فيما بينها، أكثر ميلا للإبداع من الجماعة القديمة، والصغيرة الحجم، والمختلفة مع بعضها البعض [جلدة، عبوي، 2006، ص: 48، 49].

5-3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، أصبح أمرا ضروريا للنمو والبقاء، ولهذا يجب عليها أن تهتم بالإبداع أكثر، وتجعله أسلوب عملها، وفي ممارساتها اليومية، وذلك من خلال إدراكها بأن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، والتركيز على تنمية قدراتها ومهاراتها الإبداعية لاكتشاف المشكلات، وسعيها لحل المشكلات بصورة إبداعية [جلدة، عبوي، 2006، ص: 49].

هناك مؤسسات متميزة في مستوى أداءها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع، لابد من وجود إبداع فردي و جماعي [الشيخ، 2009، ص: 135]؛ يعتمد الإبداع في المؤسسة - وخاصة الإنتاجية-

على عاملين أساسيين هما: القاعدة المعرفية في المؤسسة؛ وتراكم المعرفة عبر الزمن [الفضل، 2009، ص: 22].

المبحث الثاني: تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي

يعد تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع المهمة التي على المؤسسة أن تعتني بها، حيث أن المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازاتها، هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتماماتها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين، وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر لهم كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

1- الإبداع الفردي والإبداع الجماعي:

الفرد المبدع هو الذي يمتلك (أنا) قوية وواقعية، تسمح له أن يكون متحررا من التشتت العصبي، وهو يمتاز بالتفكير المتشعب، والوعي الإنساني، والبراعة والأسلوب المبتكر، وقوة الملاحظة، والدقة في وصف الأحداث، ورؤية الأشياء بأبعاد لا يراها الآخرون، ويتصف بالاستقلالية في حصوله على المعرفة، والفروق الفردية، والتفكير السريع المترابط والمتسلسل، والمهارات المتعددة، وله عقلية متفتحة وذات سعة كبيرة للتفكير بعدة أفكار في وقت واحد [عياش، 2009، ص: 71، 72]؛ إضافة إلى ذلك فإن الفرد المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية ومعرفية وخصائص شخصية انفعالية [الشيخ، 2009، ص: 88].

وينظر الفرد المبدع إلى المشكلات أو الأشياء بمنظار جديد، ويتفاعل مع بيئة المؤسسة، ويقوم بالبحث، والاستقصاء، والحدس، والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد ذي قيمة له ولمؤسسته ولمجتمعه، وقد يكون هذا الشيء الجديد إما لسلعة أو خدمة، أو أسلوب عمل جديد، ويتميز الفرد المبدع بالنقاط التالية: [زويد العتيبي، 2007، ص: 15]

- دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع؛
- لديه درجة عالية من إدراك القصور في المواقف والنظم؛
- قادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة؛

- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات، ولديه إصرار على تجاوز الصعوبات؛
- لديه أصالة في التفكير وعدم التقليد، والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية؛
- متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له؛
- متحمسا لأفكاره، وعلى وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها؛
- ذو رأي مستقل وموضوعي في حكمه، ولا يتأثر بالآخرين؛
- واثقا من نفسه، ومؤمنا بقدراته دون غرور .

ومن خصائص وسمات الشخصيات المبدعة كذلك، أنهم يبحثون عن الطرق والحلول البديلة، ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة، ويميلون إلى الفضول والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الوظيفي، ولديهم تصميم وإرادة قوية، ويتميزون بالذكاء والثقة بالنفس؛ كما أن لهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها، مع الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة؛ إضافة إلى قدرتهم على استنباط الأمور، فلا يرون الظواهر على حالتها، بل يقومون بتحليلها بشكل مستمر .

كذلك من بين الخصائص والصفات المميزة للأفراد المبدعين نجد: [الفضل، 2009، ص:19]

❖ **المعرفة:** حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها؛

❖ **التعليم:** ونقصد به التعليم الذي يركز على الثقافة العامة، والذي يؤدي إلى زيادة الإبداع عند الأفراد؛

❖ **الذكاء:** فالمبدعون ليس بالضرورة أن يتسموا بمستويات عالية جدا من الذكاء، ولكن على الأقل يجب أن يتمتعوا بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية في استشعار المشكلات، والمرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء، والتفكير بصورة شمولية؛

❖ **الشخصية:** حيث يتسم المبدعون بحب المخاطرة، والمثابرة والاستقلالية، والدافعية العالية، والانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على العمل في ظروف عدم التأكد، والثقة بالنفس؛

ولقد حددت ثلاثة مكونات للإبداع الفردي هي: [الشرفي، 2006، ص:34]

❖ **الخبرة؛** وهي المعرفة المتراكمة، والمهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه؛

❖ **مهارات التفكير الإبداعي؛** وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة، ومحاولة إيجاد حلول إبداعية، ويشير التفكير الإبداعي إلى كيفية نظر الأفراد إلى المشاكل والحلول، وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور؛

❖ **المحفز الداخلي؛** والذي يحدد ما سيفعله الفرد فعلا، ومن أمثلة المحفزات نجد الأهداف الواضحة للفرد والمؤسسة معا، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ويحدد العنصران الأول والثاني (الخبرة، والتفكير الإبداعي) مدى إمكانية الفرد وقدرته على الإبداع، في حين العنصر الثالث (المحفز الداخلي) فهو يحدد رغبة الفرد في الإبداع؛ ففي كثير من الحالات يكون الفرد قادرا على الإبداع، ويمتلك المعرفة والمهارة اللازمة لذلك الإبداع، لكنه يفتقد الرغبة في ذلك لسبب أو لآخر.

ولذلك فإن الخبرة والتفكير الإبداعي يعتبران مواد خام ضرورية للإبداع، كما يعتبران مصدره الطبيعي، في حين أن التحفيز يعتبر أهم مكونات الإبداع الفردي وأكثرها تأثرا بالبيئة المحيطة. ومن هنا وجب على المؤسسات تفعيل برامج التحفيز لديها لزيادة الدافعية لدى العاملين، والذي بالنتيجة سينتج أفرادا مبدعين.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات بكل أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد؛ وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته، أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، فالموظف في ميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا، ومن ثم يجب أن يتصرف وحده، وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص؛ ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى ظهور الإبداع لديه.

إن الإبداع الجماعي أفضل بكثير من الجهد الإبداعي الفردي، وهو يفوق مجموع الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار،

ويتأثر الإبداع الجماعي بـ: [بوعجاجة، 2008، ص:32]

- ✓ القيادة: فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعا للإبداع؛
 - ✓ تكوين الجماعة: يتعلق الأمر بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة والمردود الإبداعي لها، فكلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدرته الإبداعية (حسب السن، أو الجنس، أو المنصب)؛
 - ✓ هيكل الجماعة: يميز علم النفس الاجتماعي بين نوعين من هياكل الجماعات: هيكل عضوي متواجد بين الجماعات غير الرسمية، ويمتاز بتماسك أكثر، وبالتالي أكثر استعدادا للإبداع، وهيكل ميكانيكي بين الجماعة الرسمية، ويقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات، تخضع لتنظيم هرمي يفرض عليها الالتزام والولاء.
- وفي حال لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة لإبداع الجماعة، فإن الجماعة لن تبدع حتى وإن كان جميع أفرادها مبدعين.

2- تنمية ودعم الإبداع:

- هناك مجموعة من الوسائل على المدراء استخدامها لتنمية وتحسين القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسة وهي:
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي لدى العاملين؛
 - تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم؛
 - مشاركة المدير و موظفيه في التدريب الإبداعي [الفاعوري ، 2005، ص:92]؛
 - التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بحيث يجب توفير قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للعاملين؛
 - أن يكون المديرين قدوة للعاملين في التفكير المجرد، وأن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية، أو يجعلوا الأنظمة واللوائح عائقا لتقبل وتطبيق الجديد من الأفكار؛
 - تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار، والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية أو المعنوية؛

- ضرورة تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات، والوصول إلى آراء وأفكار جديدة [زويد العتيبي، 2007، ص: 18].

كما تسعى المؤسسة إلى زيادة إنتاجها الإبداعي، وتشجيع إبداعية أفرادها من خلال وضع عدد من الأساليب تتمثل في:

- توليد الأفكار الجديدة؛
- التدريب على الإبداع؛
- اختيار الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية.

2-1- توليد الأفكار الجديدة:

تهدف أساليب استخراج الأفكار، إلى تمكين الأفراد من توليد العديد من الأفكار الجديدة، من أجل معالجة مشاكل أو مواجهة تحديات معينة؛ ويمكن النظر إلى هذه العملية كشكل من أشكال التدريب، فهدفها الرئيسي ليس الأفراد الأكثر إبداعاً، بل تهدف إلى إمداد كل أفراد المؤسسة بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة؛ وغالباً ما تتطلب هذه الأساليب أن يتفاعل الناس مع بعضهم البعض، كمجموعة في نقطة معينة من إحدى الخطوات أو الإجراءات.

ومن بين أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة نجد:

2-1-1- أسلوب العصف الذهني:

وهو أسلوب يتم من خلاله تجمع الأفراد، من أجل تقديم الأفكار بشكل حر و عفوي [جلدة، عبوي، 2006، ص: 127]؛ وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة مفادها أن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون توليد الأفكار في المؤسسات هي الخشية من التقييم، أو الخوف أن تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية من طرف الزملاء أو الرؤساء؛ وبسبب ذلك تبقى العديد من الأفكار الجديدة حبيسة العقول، ولا يتم الإفصاح عنها [كنج، أندرسون، 2004، ص: 55].

ويمتاز أسلوب العصف الذهني بمجموعة من المبادئ و القواعد تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار (استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد)؛
- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها؛
- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغرض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها؛
- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها.

وأهم المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني: [السويدان، العدلوني، 2004، ص:100]

- طرح و شرح و تعريف المشكلة؛
- بلورة المشكلة و إعادة صياغتها؛
- الإثارة الحرة للأفكار؛
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها؛
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار، من طرف مجموعة من الأفراد، في وقت قصير فيما يتعلق بمشكلة معينة؛ ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية: تأجيل تقييم الأفكار، عدم وضع قيود على التفكير، كمية الأفكار هي المهمة وليس النوع، البناء على أفكار الآخرين وتطويرها. ويتم العصف الذهني وفق أربع مراحل:

- ✓ إدراك وتحليل المشكلة، حيث يقوم في البداية قائد الفريق أو المسير بتقديم لمحة عن المشكلة، ثم يتم فتح النقاش للإحاطة بجوانب الإشكالية، واختيار مفاتيحها؛
- ✓ تعميم الأفكار واستحضار الأفكار الفردية.
- ✓ التطبيق، وذلك بتقديم العشرات من الأفكار والإبداع بسرعة، ومن ثمة اختيار الأقرب على الهدف؛
- ✓ التقييم، بتبني الأفكار المناسبة، مع الحث على التغذية العكسية.

وتتكون ورشة العصف الذهني من نحو 12 إلى 15 شخص بما فيهم القائد، بالإضافة إلى أحد أفراد السكرتارية الذي يقوم بتدوين الأفكار ومن ثم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار.

تبدأ عملية التقييم ثم انتهاج الحل الأفضل، ويوصى بأن تكون مجموعة التقييم في حدود خمس أشخاص، على أن يكونوا ممن لهم مسؤولية مباشرة تتعلق بالمشكلة موضع الاهتمام، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق جماعي على الفكرة المختارة، يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم [بوعجاجة، 2008، ص:27].

2-1-2- أسلوب قوائم المراجعة:

هي طريقة مبسطة لاستخراج وتوليد الأفكار الجديدة، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تضم مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو

التعديل للشيء محل التفكير أو التجديد، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.

يمكن استخدام قائمة المراجعة للمساعدة في توليد أفكار متباينة، والتي يمكن أن تشكل أساسا

لحل المشكلة، وإحدى هذه القوائم تتكون من الأسئلة التالية: [كنج، أندرسون، 2004، ص: 70]

- هل يمكن وضعها في استخدامات أخرى؟
- هل يمكن تكيفها؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد أو تغييرها لتتناسب مع مجال جديد؟
- هل يمكن التعظيم؟
- هل يمكن التصغير؟
- هل يمكن الإحلال؟
- هل يمكن إعادة الترتيب للأجزاء؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج؟
- هل يمكن ضم أجزاء المنتج في بعضها ووضع تكوينات جديدة؟

2-1-3- أسلوب القبعات الست:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة لتنمية الإبداع وتحسين التفكير، وقسم من خلاله التفكير إلى ستة أنماط، عرفت بالقبعات، وذلك لأن الإنسان يلبسها أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، وهذه القبعات ليست قبعات حقيقية، وإنما هي قبعات نفسية، ولتسهيل الأمر أعطي لكل قبعة لونا مميزا؛ وهذه الطريقة متميزة تجعل من المبدع أو المفكر يستطيع استخدام كل نمط متى شاء، أو أن يحلل طريقة تفكير المتحدثين أمامه بناء على نوع القبعة التي يرتدونها؛ وأنماط التفكير للقبعات تكون كما يلي: [السويدان، العدلوني، 2004، ص: 103]

- القبعة البيضاء و ترمز إلى التفكير الحيادي؛
- القبعة الحمراء و ترمز إلى التفكير العاطفي؛
- القبعة السوداء و ترمز إلى التفكير السلبي؛
- القبعة الصفراء و ترمز إلى التفكير الايجابي؛

ظهر البرنامج الأصلي لأول مرة في كتاب " دليل السلوك الإبداعي " وكتاب التدريبات التابع له، وانطلقت بعد ذلك مبادرات أخرى للتدريب على الإبداع.

و توصف عملية الإبداع في حل المشكلات وفق هذا الأسلوب باعتبارها تتم في خمس

مراحل:

✓ **مرحلة إيجاد الحقائق:** هنا يتم التدريب على جمع المعلومات بشأن المشكلة؛

✓ **مرحلة تحديد المشكلة:** في البداية تكون المشاكل غير مرتبة وغير معروفة جيداً، لذلك

يحتاج الفرد إلى تعلم كيفية إيضاح وإعادة صياغة الأمر بطريقة تساهم في حل المشكلة؛

✓ **مرحلة إيجاد الأفكار:** هنا يتم العمل على توليد عدد من الأفكار يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة؛

✓ **مرحلة إيجاد الحلول:** في هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار؛

✓ **مرحلة التوصل إلى القبول:** كيف يمكن تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بأكثر

طرق الإقناع، وكيفية مواجهة مصادر مقاومة هذا الحل.

ويتم تعليم المتدربين على الإبداع في حل المشاكل، على سلسلة من الأساليب التي تستخدم

في كل مرحلة [كنج، أندرسون، 2004، ص:73].

2-2-2- برنامج نظام السمبلكس:

يعتبر نظام السمبلكس واحداً من أكثر برامج التدريب على الإبداع شهرة، فهو يتميز بوجود

أساس بحثي متين من حيث الاختبار المباشر لمبادئه الأساسية، ويعتمد على منهج حل المشاكل،

ويركز على الحاجة إلى استخدام مهارات التفكير المتشعب، والمجمع في كل مرحلة من مراحل

العملية (تعريف المشكلة ، حلها ، تنفيذ الحل)، ويناقش أهمية تأجيل الحكم على الأفكار [كنج،

أندرسون، 2004، ص:75].

2-3- اختيار الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية:

أي الاختيار والتقييم لتوظيف أفراد مبدعين، وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع

الذي يتمتعون به؛ وتتمثل هذه العملية في استخدام معايير الاختيار، والتقييم، في محاولة لضمان أن

يكون العاملين الجدد في المؤسسات أصحاب قدرات إبداعية أعلى، وأن يتم وضع الأفراد الحاليين

في الوظائف التي تمكنهم من تطبيق إمكاناتهم الإبداعية. وتعكس مناهج الاختيار الطرق الرئيسية

لقياس الإبداع في المؤسسة، فالمؤسسة قد تبحث ما فيما إذا كانت الصفات الشخصية، والسيرة

الذاتية للمرشحين، تتوافق مع تلك المطلوبة لتحقيق الإبداع؛ فقد تلجأ إلى قياس قدرات المرشحين

على التفكير الإبداعي، باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس المتاحة، كما قد تلجأ إلى تقييم نوعية المنتجات الإبداعية التي يقوم بها المرشحون [كنج، أندرسون، 2004، ص:76].

3- التفكير الإبداعي وخصائصه:

3-1- مفهوم التفكير الإبداعي:

التفكير الإبداعي هو نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول للتوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة [الحسنية، 2009، ص:120].

والتفكير هو الوظيفة الرئيسية للعقل، وهو عبارة عن أحداث لامادية، تتم خلالها المعالجة العقلية للبيانات، للوصول إلى نتيجة وحل المشكلات والتحكم في الانفعالات، أي معالجة الأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والمفاهيم والصور العقلية، بدلا من معالجتها عن طريق النشاط الفعلي؛ وينقسم التفكير البشري إلى: التفكير الملموس، التفكير المجرد، التفكير الموضوعي، التفكير الذاتي، التفكير النقدي، والتفكير الإبداعي.

يبدأ التفكير الإبداعي عادة مع إدراك العلاقة بين شيئين أو فكرتين غير مترابطين بشكل ظاهر، ثم الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، والشخص ذو التفكير المبدع يبني الفكرة من عدة مصادر، أو من أوسع المصادر، مع اعتبار عامل الزمن. و يعرف التفكير الإبداعي بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها [الشيخ، 2009، ص:85].

3-2- خصائص التفكير الإبداعي

يتميز التفكير الإبداعي بالخصائص التالية: [الشيخ، 2009، ص:95]

- التفكير الإبداعي ليس شيئا غامضا، أو غير خاضع للتحليل، فهو قابل للبحث والتحليل العلمي، والمعالجة؛

- ليست هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها بطريقة مناسبة على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية داخل الفرد، تشمل الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل وغيرها؛

- إن العملية الإبداعية توجد لدى كل الأفراد، ولكن يختلف نضج هذه العملية من فرد لآخر؛

4- مهارات التفكير الإبداعي:

1-4- الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على معرفة المشكلة التي تدور حوله، وتحديدتها تحديدا دقيقا؛ حيث أن التعمق في تحديد المشكلة، والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها، هو الذي يوحى بالإبداع، كذلك الإحساس العميق لطبيعة المشكلة، والآفاق الفكرية السديدة في التعرف على أبعادها، والتبعات المتأتية من تفاعمها، من شأنه أن يجعل من المبدعين سبيلا في تحقيق الإبداع [حمود، 2010، ص: 274].

4-2- الطلاقة:

يقصد بها تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، والسرعة والسهولة في توليدها، وتصنف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع:

✓ **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، والتي تتوفر في تركيبها على خصائص معينة؛

✓ **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من المعلومات، كلما دعت الحاجة إليها؛

✓ **طلاقة الأشكال:** هي القدرة على الرسم السريع والملائم لموقف معين.

4-3- المرونة:

المرونة هي قدرة الفرد المبدع على تقديم وتوليد أفكار متنوعة ومختلفة، وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما، أو وجهة نظر معينة [الحسنية، 2009، ص: 124].

4-4- الأصالة:

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج العديد من الأفكار الجديدة وغير المعروفة سابقا، والمرتبطة بالمشكلة محل البحث؛ وهي الإنفراد بالأفكار، والقدرة على إنتاج استجابات أصيلة؛ ويتم الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير أهمها: أن تتسم بالعمق، وأن يكون لها مغزى، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة [حمود، 2010، ص: 275].

4-5- الذكاء:

يمكن للفرد أن يتوفر على قدر معقول من الذكاء، يسمح له بالفهم والربط بين الأحداث والإدراك الصحيح للمواقف، وهذا يعتبر عاملاً قوياً ومساعداً على تحويل نمط التفكير إلى أن يكون إبداعياً، مع فعالية هذا التفكير وسعة نتائجه؛ ومهارة الذكاء تكتسب ولا تتوارث، فإذا أراد الفرد اكتسابها، فعليه أن ينمي قدراته العقلية [الشيخ، 2009، ص: 132].

من كل ما سبق نستخلص أن التفكير الإبداعي يتضمن مجموعة من القدرات العقلية، وعليه فإنه يوصف بالفرد المبدع، كل فرد يستطيع أن يأتي بأفكار كثيرة، متنوعة، جديدة وأكثر تفصيلاً.

5- تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي:

هناك عشر وصايا لتعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الفرد هي: [السكارنه، 2011، ص: 259]

5-1- تسجيل الأفكار قبل نسيانها:

على الفرد أن يكون مستعداً في كل الأوقات لاصطياد الخواطر والأفكار في أي مكان، وتسجيل كل هذه الأفكار يقوده إلى إنشاء بنك للأفكار، وقد يكون بنك الأفكار هذا ملفاً أو صندوق بطاقات، ويجب تسجيل الأفكار في دفتر ملاحظات، أو مفكرة إلكترونية، ومراجعتها بانتظام.

5-2- تمرين الدماغ:

إن الدماغ يحتاج إلى التمرين والتدريب للمحافظة عليه، لذلك على الفرد أن يمرن دماغه بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، و بالتحدث إلى الأشخاص الأذكياء والموهوبين، وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين؛ وما ينشط خلايا المخ بصورة كبيرة، دراسة الكتب التي تهتم بالطرق المستخدمة للتفكير الإبداعي، ومحاولة تجريبها، بالإضافة إلى حضور دورات وحلقات وورش عمل في التفكير الإبداعي.

5-3- تعلم طريقة جديدة في الإبداع كل أسبوع:

على الفرد التعرف إلى مجموعة من الطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي، وكتابة الطريقة في دفتر الملاحظات الخاص به، والتمرن عليها كلما كان ذلك ممكناً.

5-4- الاسترخاء:

الأشخاص المبدعون يظهرون درجة كبيرة من المزاج الفكري والدعابة، وهذه الميزة تجعلهم يقبلون على عملهم بأسلوب متميز من الاسترخاء يحفز و يثير حاسة الإبداع لديهم.

5-5- التواجد في وضع التحدي باستمرار:

وهو محاولة الفرد أن يتعرض لمشاكل جديدة طوال الوقت، ويبحث عن أساليب لحلها، وبالتالي ستكون لديه الكثير من الأفكار.

5-6- ليس هناك حل صحيح واحد على الدوام:

أي البحث الدائم عن الحل الآخر، فليس بالضرورة أن هناك أسلوب أو حل صحيح واحد على الدوام، فقد نستطيع أن نجمع بين الحلول الصحيحة المتفرقة، والخروج بصورة مشتركة متكاملة للحل.

5-7- تصوير الأفكار ذهنياً:

إن الأشخاص المبدعين ينمون باستمرار قدراتهم على تصوير الأفكار، ويبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال.

5-8- الإيمان بالأفكار:

في عملية توليد الأفكار، يتم تبرير في بعض الأحيان الأفكار غير المألوفة، وقد تكون هذه الأفكار ساذجة وبالتالي ستواجه بالرفض، ولكن هذا لا يعني أنها غير صالحة أو لا يمكن استخدامها، لأن كل فرد ينظر إلى الأمور بطريقة مغايرة لما يراها الكثير بتفكيرهم التقليدي؛ فمعظم الاختراعات والاكتشافات جاءت لإيمان بعض الناس بالقدرة الإنتاجية لمخيلاتهم الإبداعية، فقط الفرد بحاجة إلى تعليق الأحكام عند توليد الأفكار، والرفض المتكرر للأفكار واتهامها بالخطأ سيمنعه من توليد الأفكار الرائعة والمتألقة.

5-9- النظر إلى المشكلة من الزاوية غير التقليدية:

فأساليب التفكير المألوفة تنظر إلى المشاكل من زواياها التقليدية، لكن الموهوبين يبحثون عن الجانب الجوهري في المشكلة.

5-10- الاحتفال بالأهداف الإبداعية:

في البدء يضع الفرد أهدافاً قياسية، ثم يحدد مميزات الأفكار المولدة وسماتها حول المشكلة، وبعدها يقضي وقته مع المبدعين ويسألهم كيف توصلوا إلى حالة الإبداع لديهم، وفي الأخير يحتفل بإنجازه في الوصول لأهدافه المبدعة.

المبحث الثالث: إدارة الإبداع

1- توفير المناخ الإبداعي:

1-1- المناخ الإبداعي:

يتكون المناخ التنظيمي الإبداعي من تفاعل مجموعة العناصر المكونة للإبداع، وينتج عن هذا التفاعل، مجموعة من القيم والمعايير والممارسات والتقاليد التي تسود الجماعة أو المؤسسة، فتحدد مساراتها الإبداعية.

ويتولد المناخ الإبداعي على مستوى المؤسسة من خلال المعقدات والقيم الفردية لقيادة المؤسسة وأفرادها، ومن ثقافة وتاريخ المؤسسة، وأنماط وأساليب الإدارة والسلوكيات السائدة، بالإضافة إلى المناخ الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع الذي يؤثر في المؤسسة.

ونجد أن البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإبداع، والتي لا يتوافر فيها مناخ إبداعي

تتسم بـ:

- الركود واللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو واكتساب الخبرة؛
- المنتديات التي يغلب عليها طابع الليونة والتسلية والاهتمامات الاجتماعية، والتركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد، مثل النجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع؛
- بيئة تقاوم أي نوع من أنواع التغيير؛
- بيئة تفرض ما تراه مناسباً لتحقيق الأهداف فقط، دون استشارة أعضاء المؤسسة أو مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

في حين أن بيئة المناخ الإبداعي تشجع على الإنجاز والتفوق والتجديد المستمر.

1-2- شروط المناخ التنظيمي الداعم:

بما أن الإبداع هو ظاهرة إنسانية فردية وجماعية، فإنه لا بد من تكامل القطبين حتى تتجسد الظاهرة الإبداعية، وتصبح تقليداً من تقاليد الأفراد والجماعات المعتادة؛ لذلك يجب معرفة بأن توفر الإطار التنظيمي (الجماعة، وفريق العمل، والمؤسسة) لا يعني بالضرورة توفر مناخ الإبداع المناسب، بل لا بد من توفر الظروف الديناميكية الدافعة للإبداع، وهي: الحرية، والتجانس النسبي، والقيادة الفعالة، وتماسك الجماعة، والهيكل التنظيمي.

1-2-1- الحرية والديمقراطية: فمن أجل إنشاء مناخ إبداعي سليم لابد أن يتميز العمل الجماعي بالحرية الصريحة العالية التي تسمح بطرح الأفكار، ومحاورتها ومعارضتها دون أية قيود أو حدود غير موضوعية، ودون أية مسؤولية شخصية عن النتائج؛ ومناخ الحرية والديمقراطية يوفران فرصة التعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة أو المؤسسة، بحيث تفتح أبواب التفاعل والحوار والصراحة دون أية حساسية أو نزاعات.

1-2-2- التجانس النسبي: هنا التأكيد على أن يكون تجانس نسبي بين أعضاء فرق وجماعات العمل، فالتجانس الزائد لا يفسح المجال أمام المعارض وتوليد الأفكار والآراء وتناغمها؛ وكذلك غياب التناغم والانسجام بين أعضاء الفريق يؤدي إلى وقوع نزاعات وصراعات تقتل الأفكار، لذلك لابد من إيجاد التجانس المعتدل الذي يسمح بنمو الأفكار.

1-2-3- القيادة الفعالة: تتميز هذه القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن إدارة عمل الجماعة أو المؤسسة، بما يضمن تحقيق مناخ إبداعي وعلاقات عمل فعالة؛ وتمتع القائد بالقدرة العالية على التحفيز يعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة، وذلك لدفع كل فرد في التنظيم لأن يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي الفردي والجماعي؛ كما يجب أن تتحلى القيادة الفعالة بالعدالة والنزاهة التي تضمن لكل عضو حقوقه ومساهماته الإبداعية.

1-2-4- تماسك الجماعة: فالجماعة المتماسكة هي جماعة فعالة ومبدعة، ولذلك لابد من إجراء دراسة واقعية عن تماسك الجماعة، مثل معيار التجانس الذي ذكر سابقا، وكذلك حجم الجماعة، بحيث يكون مناسباً بالقدر الذي يسمح بتنمية الأفكار وتطويرها والكشف عن المزيد من الحلول والبدائل، واستمرار التفاعل بين أعضاء الجماعة وضمان روح الفريق؛ وكذلك لابد من إجراء توازن مثالي في موضوع الأقدمية بين أعضاء الجماعة، بحيث لا يكون كلهم من الشباب أو كلهم من المخضرمين [الحسنية، 2009، ص: 300-302].

2- تكوين فريق عمل مبدع:

تتبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة؛ ومن ثم تقوم بعض المؤسسات بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد وجذب الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة إلى مؤسساتهم؛ كما توجد بعض المؤسسات التي تقوم بالعمل على تنمية وصقل المواهب الموجودة بداخلها، حتى تبلغ ذروتها وتحقق أعلى معدلات الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين

الأفراد الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية مختلفة، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطويراً لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض، أو عن طريق توفير الدعم اللازم [كوك، 2008، ص: 318]. ومن أهم المبادئ التي تحكم المؤسسات الإبداعية نجد: [الحسنية، 2009، ص: 305-310]

2-1- إعلان القيم والاتجاهات الجديدة:

تمتلك المؤسسات ذات الأداء المتميز، والاتجاه الإبداعي، الجرأة الكافية لإعلان القيم الجوهرية للإبداع، وهي تعتبر تلك القيم مرجعاً لكل الأنشطة التنظيمية، وتمثل الأولويات الرئيسية للبيئة التنظيمية التي لا يجرأ أحد على انتهاكها.

ينطلق الاتجاه الإبداعي في المؤسسة، من القيم التنظيمية التي تعلن بوضوح شرعية ذلك الاتجاه وتتنبأه، لكن بالطبع لا يكفي إعلان القيم فقط، بل يجب أن تتبعها الأعراف والتقاليد التي تدعم ذلك الاتجاه، وتؤكد حقيقة تنظيمية يتعايش معها الأفراد في كل ممارساتهم اليومية، وتتعايش معها قيادة المؤسسة في قراراتها وممارساتها في كل لحظة؛ ويتأتى ذلك من دعم الركائز الأخرى مثل اللامركزية، والاستقلالية، وتشجيع التجريب وروح المغامرة، وتقبل الإخفاق، والتأكد من تنمية البيئة التنظيمية باستمرار.

2-2- تشجيع البحث والتطوير:

يحتاج تحقيق الإبداع إلى أفعال تطبق على أرض الواقع، مثل تشكيل فرق البحث والإبداع، وتوفير الموارد اللازمة لها؛ وتبرز أهمية البحث مما يتضمنه من استقراء للواقع واستكشاف لبدائل جديدة وتحليلها، فعمليات البحث تدعو إلى إجراء تجارب جديدة لوضع البدائل الجديدة موضع التجربة الفعلية، ومتابعة نتائجها وصولاً إلى الحل العملي الإبداعي؛ كل هذه العمليات تساعد على تكريس العمل الإبداعي كتنفيذ طبيعي في المؤسسة.

2-3- التعلم والتدريب المستمرين:

تعتبر المؤسسة الإبداعية التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل أعضاء المؤسسة؛ فالتدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر لتطوير الموارد البشرية.

ويهتم التدريب الإبداعي بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير، وهي: المعرفة، والمهارة، وحب الاستكشاف:

2-3-1- تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم: أي زيادة فهم الفرد بالأمر النظرية والعلمية والعملية للعمل الذي يقوم به، وذلك بتزويده بالمعلومات اللازمة للإحاطة بالجوانب الجزئية والكلية للعمل

الذي يمارسه؛ هذا الفهم الجزئي والكلي معا، يقود الفرد إلى تصور عمله وربطه في حلقة متصلة بحلقات وسلاسل أخرى، تهدف في جملتها إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة؛ وزيادة معرفة الأفراد وزيادة تمكينهم، تميان فيهم روح النظرة الناقدة غير المقلدة، ومن ثم يزيد عندهم روح المبادرة والتجديد فالإبداع؛ فالإبداع هنا إبداع المتمكن، ولا يحدث بالصدفة إلا نادرا.

2-3-2- زيادة قدرة الفرد ومهارته في العمل: وذلك عن طريق تمكينه من ممارسة الأساليب والوسائل المتجددة على أساس علمي وعملي، وتنمية قدرته على التمييز في أساليب العمل المتاحة واختيار أنسبها. إن زيادة قدرة الفرد ومهارته على القيام بالعمل، تزيد ثقته بنفسه وتحببه بعمله، وتجعله متقنا ومبدعا فيه، مثل التدريب على التفكير الإبداعي، والعصف الذهني، وتحليل المشكلات والأهداف.

2-3-3- إتاحة فرصة الاستكشاف: يمنح التدريب المدرب فرصة واسعة لاكتشاف نفسه، والتعرف على جوانب النقص والقصور في قدراته ومهارته، وحتى في اتجاهاته وميولاته؛ وهذا ما يحفز الفرد على تبني قيم واتجاهات إيجابية جديدة.

2-4- وضع معايير تقييم موضوعية:

تعتبر معايير تقييم الأداء من الأسس الموضوعية للتقييم، ويجب أن تكون هذه المعايير موضوعية إلى أقصى الحدود، لأنها عوامل وسيطة وضرورية تربط العمل والإنجاز، بالمكافأة والعقاب، حتى تحقق العدالة، من أجل استمالة المبدعين وتشجيعهم على العطاء؛ وقد يكون من المستحسن عند تقييم الأداء أن تؤخذ بالحسبان الدافعية للمحاولات المتكررة للاستكشاف والإبداع، ووضع نظم للحوافز مبنية على مبدأ الإبداع، تشجعا على الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية في المبادرة والتجديد.

2-5- إتاحة المشاركة:

إن من أبرز مقومات المؤسسات الإبداعية تبنيتها لنظام مؤسسي يقوم على المشاركة، وتبني هذا النظام يعد توجها منطقيا وعمليا لسببين رئيسيين: الأول أن الإنسان هو النظام الأساسي لأية مؤسسة، متمثلا في الموارد البشرية، والسبب الثاني هو أن الإدارة المعاصرة تعتمد على المشاركة.

تعكس خصائص وظائف المعرفة قدرة الكفاءات على التخطيط، والابتكار، واتخاذ القرارات المؤثرة على السلوك التنافسي للمؤسسة، فنجاح خصائص الكفاءات في أداء الوظائف المعرفية،

يعتمد على قدرت الكفاءات على التأثير المتبادل والتعاون الفعال والمستمر بين الوظائف المعرفية، وعلى قدرة التكيف مع غيرهم في التنظيم، من خلال المعرفة والخبرة والسلوك الذي يضمن التهديد والنزاع، ومن أهم الخصائص السلوكية للكفاءات في المؤسسة المسيرة بالمعرفة مايلي: [يحضيه، 2004، ص: 184 - 186]

- حيازة عمال المعرفة لسلطات كاملة تحقق التوازن في أداء الأعمال؛
- ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة على التفاعلات المركبة للذكاء والابتكار، والمؤثرات البيئية؛
- تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد، والابتكار بحكم خبرتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار؛
- تتمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية ورغبة متميزة في الانجاز الذاتي، مما يساعد على ضرورة توفير مناخ جماعي يولي أهمية للقيم الجماعية والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يجب أن يتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات.

3- تنمية السلوك الإبداعي:

3-1- تنمية الإبداع على المستوى الفردي:

يتأثر الإبداع الفردي بعوامل موروثية وعوامل مكتسبة، وهذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في عملية الإبداع، ويمكن تنمية وتطوير العوامل المكتسبة لكل فرد، كما يمكن تنمية قدراته الإبداعية وذلك وفق المقترحات التالية:

- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل لدى الفرد؛
- إعطاء الفرد فرصة مناقشة الأفكار الجديدة؛
- تنمية مهارات التفكير المتشعب والتفكير الناقد؛
- التجديد بصورة مستمرة؛
- التعامل مع الأفكار والأساليب الشاقة والمعقدة؛
- مراعات عناصر الإبداع الأساسية.

3-2- تنمية الإبداع على المستوى الجماعي:

لا يكفي تطوير الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المؤسسة وخارجها، فتحديات التطور والتغيير التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تستدعي تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة، على كل المستويات وفي كل القطاعات؛ ولتنمية الإبداع كما ونوعا لا بد من توفر العوامل التالية:

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة؛ وتشير هذه الرؤية إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبّر عن القيم السائدة فيها؛
- حرية الاقتراح والمبادرة؛ أي توفير بيئة تشجع على التعبير بحرية عن أفكارهم، وإنشاء المناخ المناسب للأفكار الجديدة والإبداع داخل الجماعة؛
- الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة؛ فالالتزام بالتميز، والتفوق في الأداء، يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع، وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر، مما يدعم قيم الإبداع ويقويها؛
- الحوار البناء؛ وذلك من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار وتتطور، وتظهر أفكار جديدة؛
- دعم الإبداع؛ فالإبداع مهما كان بسيطا يحتاج إلى توفير المساندة والدعم، وهذا الدعم أولا يأتي من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة، والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

3-3- تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي:

تسعى المؤسسة لجعل الإبداع تقليدا في جميع مستوياتها التنظيمية، وذلك بتوفر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك الإدارة العليا أن الإبداع يحتاج إلى الأفراد الذين يكونون دائما عميقي التفكير الشمولي، ويقدرّون القيمة العملية للنظريات الجديدة، ويحبون الاستطلاع وتعلم الأشياء الجديدة؛
- ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية، وذلك بتشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع الفرد أن يخرج من الأساليب المألوفة في التعامل مع المشكلات، باحثا عن أساليب وبدائل جديدة؛

- ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية، وهي صنع وبناء المشكلات الإيجابية من العدم، مثل إنشاء حاجة جديدة والعمل على إشباعها [الحسنية، 2009، ص: 315-323].

4- العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع:

4-1- العوامل التنظيمية:

تتأثر العملية الإبداعية للأفراد بالإطار التنظيمي للمؤسسة، فنجد أن الهرمية والقواعد المقيدة، والإجراءات المطولة، تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات، وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها؛ وإذا كان الأفراد المبدعون متواجدين في كل مؤسسة، فإن الظروف والعوامل التنظيمية التي توفر مناخا جيدا لدعم الإبداع ليست عند كل مؤسسة، لذلك يجب مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز، أو إعاقة الجهد الإبداعي للأفراد.

ويمكن تحديد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع فيما العناصر التالية:

4-1-1- إستراتيجية المؤسسة:

يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة قائمة على الإبداع، أي أن تجعل المؤسسة الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق، وتستقطب المبدعين وتبحث عنهم، وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يساهموا في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات.

4-1-2- القيادة وأسلوب الإدارة:

تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تنتشر أجواء الإبداع، وتوجد حوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب؛ في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة، تجد أن التغيير هو الخطر الذي يبعث الفوضى ويهدد النظام؛ ويتسم نمط القيادة الإبداعي بالتفويض، والمرونة، والتحرر من الهرمية، والميل إلى فرص العمل والاتصالات في كل اتجاه.

4-1-3- فريق العمل:

أصبحت المؤسسات تشجع استخدام فرق العمل، وخاصة الفرق المسيرة ذاتيا، وحيث أن الإبداعات في المؤسسة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا، وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف، فإن نشر فرق العمل في المؤسسة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة لزيادة العمل الفكري.

4-1-4- الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها الإطار الذي يمارس فيه الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات المبدعة يجب أن تسود فيها مجموعة من القيم والمعتقدات، تتمثل فيما يلي: [الفاعوري، 2005، ص:167]

✓ اعتقاد أن تكون الأفضل؛

✓ الإيمان بأولوية التنفيذ؛

✓ اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة؛

✓ اعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر؛

✓ الإيمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد؛

✓ اعتقاد صريح بأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.

4-1-5- الاتصالات:

تعمل الاتصالات في المؤسسة القائمة على الإبداع على سهولة تكوين الفرق، وتقاسم المعلومات بين كل الأقسام، خاصة إذا كانت متعددة الاتجاهات، في حين المؤسسات التي تكون الاتصالات فيها جزءاً من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فإنها تعمل على عزل الوظائف والأفراد، وتحد من تبادل المعلومات وبالتالي القدرة على الإبداع.

4-2- عوامل البيئة العامة في المجتمع:

لا تقتصر علاقة البيئة العامة للمجتمع مع الإبداع على قبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة فحسب، وإنما ترتبط بالسياسات الوطنية والاستعدادات العامة، من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة؛ فالأفراد المبدعون ينشئون في المجتمع ويتزعرعون على تقاليده وتعاليمه وثقافته، وبالتالي فهم يعملون في إطار اجتماعي ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير.

وفيما يلي بعض العوامل البيئية العامة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على الإبداع:

4-2-1- الخصائص العامة :

تتكون الثقافة السائدة في المجتمع من التراث الاجتماعي الذي يتشكل ويمر من جيل إلى جيل، فالمجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمها، والعوامل المؤثرة في خياراتها ونشاطاتها المختلفة، ومنها النشاط الإبداعي؛ وتشمل الخصائص العامة على تباعد السلطة أو الهرمية، الذكورة و الأنوثة، الجماعية و الفردية، والابتعاد عن ما هو غير موثوق منه.

4-2-2- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

تعزز المجتمعات المتجهة نحو الإبداع، بنيتها التحتية الضرورية للأفراد والمؤسسات الإبداعية، وهذا من خلال مراكز البحث والتطوير والجامعات، نظام حماية الملكية الفكرية ونظام البراءة، وكذا قنوات النقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث.

4-3- العوامل الفردية:

لقيام المؤسسة بالعملية الإبداعية لا بد من توفر الحد الأدنى من الصفات الشخصية في الفرد، أهمها الذكاء، والثقة بالنفس، والطموح، وحب الاطلاع والاستقلالية؛ وعلى الفرد صقل وتطوير هذه الصفات إلى أن ترقى إلى درجة الإبداع؛ فالإبداع كفاءة وطاقة واستعدادا، يكتسبه الفرد من خلال التركيز المنظم لقدرته العقلية، وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، والمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها، وتسعى دائما لتنميته وتطويره من خلال إعطائه جانبا من اهتماماتها، حيث تقوم هذه المؤسسات بدعم الأفراد المبدعين، وتشجيع سلوكهم الإبداعي، كما أنها توفر لهم كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية؛ وبما أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، فهو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد، وبدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية.

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس للإبداع المؤسسية، في حين أن إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد وإبداع الجماعة، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية، وكل منهم يعزز الآخر.

وبما أن الإبداع يرتبط بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، فإن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هي الموارد البشرية التي تنشأ عملية الإبداع، وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية، والعمليات والأساليب، والجهد الفردي والجماعي؛ وعملية الإبداع المعرفي لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس، لتتحول إلى معرفة ظاهرة، تنتشر وتسري بين الموارد البشرية، وتتم ممارستها على أرض الواقع، فتخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود في صورة منتجات جديدة؛ والإبداع المعرفي لا يتحقق في المؤسسة إلا من خلال وجود قيادة تؤمن بضرورة أن يشارك كل الأفراد في طرح الأفكار، لتجعل منها جزءا من الذاكرة التنظيمية، وأن تسعى للتشجيع على تنميتها وبلورتها في شكل خطط ونماذج، ثم خروجها في شكل منتجات نهائية جديدة.

الفصل الثالث

إنشاء المعارف الجماعية لزيادة القدرة على الإبداع

➤ توليد المعرفة على المستوى الفردي

➤ التشارك في المعرفة لتحقيق الإبداع

➤ إنشاء وإبداع المعارف الجماعية

تمهيد:

يعد نوناكا من بين الذين ساهموا في تغيير النظرة السائدة لمفهوم الإبداع وعملية إنشاء المعرفة، فهو يؤكد أن الإبداع هو شكل من أشكال إنشاء المعرفة، ولا يمكنه أن يقتصر على معالجة المعلومات و حل المشاكل، فالإبداع يمكن أن يشمل أكثر من ذلك، باعتباره عملية تمكن المؤسسة من إنشاء المعرفة و تحديد المشاكل و بعدها تطوير المعرفة الجديدة لحلها. وفي إطار ما تقدم تظهر ضرورة معرفة كيفية إنشاء المعارف الجماعية لزيادة القدرة على الإبداع.

قام الباحث بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: بعنوان توليد المعرفة على المستوى الفردي، حيث تطرق فيه إلى مفهوم المعرفة الفردية، ودورة حياة المعرفة، ونماذج إنشاء المعرفة، إضافة إلى التعلم الفردي.

المبحث الثاني: تطرق فيه الباحث إلى التشارك في المعرفة، وتطرق فيه إلى تعريف التشارك في المعرفة وأهميته، وطرقه، والعناصر المكونة له، إضافة إلى فريق العمل وعلاقتها بالتشارك في المعرفة.

المبحث الثالث في هذا المبحث تطرق الباحث إلى إنشاء المعارف الجماعية، وتناول فيه تعريف المعرفة الجماعية، والتفاعل الحاصل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية، وإنشاء المعرفة، إضافة إلى مفهوم با"Ba" وإبداع المعرفة.

المبحث الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي:

1- المعرفة الفردية:

تعبر المعرفة الفردية عن الكفاءات الفردية، والمعلومات المعرفية المتراكمة لدى الفرد نتيجة تجاربه وخبراته [اللامي، البياتي، 2010، ص:176]، وهي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة؛ بحيث تشكل هذه المعارف الموارد الداخلية لكل عامل، والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعليا، ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك.

2- دورة حياة المعرفة بين الضمنية والظاهرة:

1-2- تطور مفهوم المعرفة الضمنية:

يرجع أصل مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيلسوف "بولاني" (Michael Polanyi) الذي درس بجدية الأبعاد الضمنية للمعرفة، وأصدر كتاب بعنوان "المعرفة الشخصية" سنة 1958، حيث ركز فيه عن البعد الكامن أو الضمني للمعرفة، وبين من خلاله أن التفكير الإنساني مزروع في جسم كل فرد، وأن البعد الضمني هو البنيان الأساسي للمعرفة الموضوعية أو الصريحة؛ وبحسب رأي "بولاني" فإن المعرفة لا تعتمد على عناصر التحليل المنطقي المعروفة (التعريفات، والملاحظات، والاستنتاجات المنطقية)، وإنما تستند فضلا عن ذلك إلى الافتراضات غير المبرهن على صحتها، والممارسات الشخصية التي لم يتم صياغتها. وقد قام "بولاني" بالتمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وبين أن ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين به (المعرفة الظاهرة) [الشيمي، 2009، ص:55].

إلا أن الأسلوب الذي يستخدم به معظم الناس مصطلح المعرفة الضمنية يختلف كليا عن فكرة "بولاني" لهذا المصطلح، حيث تتمثل المعرفة الضمنية في التفكير العام بأنها ما يدور في عقول الناس، وهي تخزن في ذاكرتهم، وتكون متاحة للآخرين بحيث يتسنى لهم استخلاص المعرفة وتقنيها ومشاركة الآخرين فيها؛ غير أن المقصود بالبعد الضمني من منظور "بولاني" هو ذكاء، وإدراك، وقدرات داخلية على الاستدلال، وليس نوعا من مستودع معرفة أو ذاكرة [توفيق، 2004، ص:77].

وفي التسعينيات قام الاقتصاديان اليابانيان "نونাকা" (Nonaka) و "تاكيوشي" (Takeuchi) بالنظر من جديد في مفهوم المعرفة الضمنية، حيث ركزا على العملية التي يتم بواسطتها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وبيننا بأن عملية المعرفة هي عملية اجتماعية، يتم من خلالها الاشتراك في المعرفة الضمنية عن طريق الخبرة المباشرة، هذه الخبرة المشتركة يمكن التعبير عنها لفظيا في صورة مفاهيم ظاهرة منظمة منهجيا في صورة نظام معرفي؛ ولا تحمل كل الخبرات الشخصية قيمة متساوية بالنسبة للمؤسسة، والحكمة تكمن في معرفة ما هي الأشياء الممكن جعلها ظاهرة وتستحق الجهد المبذول في سبيل ذلك، وهذا يبين بأن المعرفة الضمنية قابلة للتوصيل والتشارك بعدة طرق مختلفة، ولا يلزم بالضرورة التعبير عنها لفظيا أو تقنيها [الشيمي، 2009، ص: 55، 56].

2-2- تعلم المعرفة الضمنية:

تكتسب المعرفة الضمنية أهمية أكبر داخل المؤسسة على أساس أنها الأكثر مساهمة في إنشاء الميزة التنافسية، فهي ما يوجد في رؤوس و خبرات و مهارات الأفراد مما لا يمكن نقله أو تقليده بسهولة، ولكن ما لا يمكن نقله كيف يمكن تعلمه؟ أو بمعنى آخر كيف يمكن تعلم المعرفة الضمنية؟. وتشكل الإجابة على هذا السؤال موضوع الرأسملة؛ فالرأسملة هي عملية تحديد المعرفة الأساسية بالمؤسسة من أجل الحفاظ عليها وضمان استمراريتها، وذلك يجعلها تستعمل من طرف أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة بهدف زيادة المنافع.

إن عملية الرأسملة تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، وهي بهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد أو الفريق إلى الآخرين، وفيها يصبح الفرد جزءا من الجماعة وأفكاره تصبح متكاملة مع أفكار الجماعة، وبالتالي فإن الرأسملة بقدر ما تمثل التجاوز الذاتي للتكامل مع الجماعة فإنها تمثل أيضا تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؛ فهي "العملية التي من خلالها تبحث المؤسسة عن إخراج المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة"؛ و منه نستطيع أن نحدد حلقة الرأسملة، وهي الحلقة التي يتم فيها إخراج المعرفة الضمنية من عند الفرد لتعميمها على الجماعة ثم إعادة إدخالها عند الأفراد ثم إخراجها.

تبدأ عملية الرأسملة بمرحلة **التعلم الضمني**، والتي يتم فيها حصر المعرفة الضمنية والأفراد الذين يمتلكونها، وبعد ذلك يتم ضبطها وترتيبها وتبسيطها، وتصبح حينها ظاهرة لكل فرد تدعى

هذه المرحلة بـ "مرحلة الوعي" أين يصبح كل فرد واع لوجودها؛ بعدها تأتي مرحلة التوسيع، ويتم فيها توسيع المعرفة الظاهرة الفردية من خلال نشرها وبثها لتمتد إلى باقي أفراد الجماعة وتصبح بذلك المعرفة ظاهرة جماعية، بعدها تتحول المعرفة إلى داخل كل فرد من أفراد الجماعة وهي مرحلة الإدخال، حيث تتفاعل هذه المعرفة بداخل كل فرد لتنتج معرفة ضمنية أخرى يعاد استخراجها من جديد.

2-3- التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة:

إن المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ليستا منفصلتين تماما، بل يكمل كل منهما الآخر، ويتفاعلان مع بعضهما البعض في الأنشطة الإبداعية [توفيق، 2004، ص: 125]؛ وهناك أربعة أساليب للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، يمكن تلخيصها كما يلي:

❖ **من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية:** وهو أسلوب لاكتساب المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظات، والإدراك، والتقليد، وتقاسم التجارب والخبرات والممارسات، وبالتالي انتقالها من فرد إلى آخر و تدعى هذه العملية بـ " عملية التنشئة " .

❖ **من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة:** من خلال أسلوب الإيضاح، والذي من خلاله يعمل الفرد على إخراج معارفه الضمنية بشرحها وتبسيطها وإيضاحها، إما شفويا أو كتابيا، وتحويل خبراته ومكتسباته، وممارساته ومعتقداته إلى معرفة ظاهرة، وتدعى هذه العملية بـ " عملية التجسيد " .

❖ **من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة:** حيث يتم إعادة جمع عناصر المعرفة الظاهرة المتواجدة داخل المؤسسة لتكوين معارف جديدة ظاهرة أيضا، وهذا النوع من عمليات إنشاء المعرفة يدعى بـ " عملية الربط " .

❖ **من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية:** وهو أسلوب الإدخال، حيث يقوم الفرد باكتساب المعرفة الظاهرة المنتشرة داخل المؤسسة، فيضيفها إلى معرفته الضمنية لتصبح خاصة به، و بذلك تتحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، في عملية تدعى " عملية الاستيعاب " [Yves Prax، 1997، ص: 81].

الشكل رقم(09): التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة



المصدر: من إعداد الباحث

3- نماذج إنشاء المعرفة:

3-1- نموذج أندرسون (Anderson):

يمثل إسهام "أندرسون" الإسهام الأول لتناول موضوع إنشاء المعرفة، حيث صنف المعرفة في نمودجه إلى معرفة تصريحية تقدم على شكل اقتراحات وعلاقات وفرضيات، ومعرفة إجرائية منهجية تقوم على أساس خطوات تُتبع لتحقيق نتائج معينة. وفق هذا النموذج فإن المعرفة التصريحية تتحول إلى معرفة إجرائية من أجل تطوير المهارات المعرفية، وعملية التحويل هذه لا تكون عكسية وهو ما يعاب على هذا النموذج [جرادات، المعاني، الصالح، 2011، ص:109].

3-2- نموذج نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi):

انطلق الباحثان اليابانيان "نوناكا" و"تاكيوشي" من تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، ثم من الفرضية أن المعرفة تنشأ نتيجة للتداخلات بين النوعين، وركزا في هذا النموذج على شرح كيفية إنشاء المعرفة، فتوصلا إلى حصر أربع عمليات أساسية لإنشاء المعرفة وذلك من خلال تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة*

* سيتم شرح هذه العمليات بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل

3-3- نموذج تومي (Toumi):

حاول الباحث "تومي" تقديم إضافة على ما قدمه "توناكا" حول إنشاء المعرفة، لذلك يعتبر نمودجه امتدادا لنمودج "توناكا"، والفرق بينهما يكمن في أن هذا النمودج يفترض عدم وجود مفاهيم تتعلق بالحاجة والدافع لإنشاء المعرفة وتبادلها، وأن معيار النجاح في التعلم يأتي من خارج عملية التعلم، حيث يرى أنه من أجل إنشاء المعرفة وتبادلها يجب أن تتوفر خمسة أنشطة، ثلاثة منها لتوليد المعرفة وتشمل (التوقع، الصياغة، والملائمة) ونشاطا لتراكم المعرفة، ونشاطا يسمى بالنشاط الفعلي؛ وفيما يلي دور كل نشاط من هذه الأنشطة: [جرادات، المعاني، الصالح، 2011، ص:112].

❖ **الصياغة والتشكيل:** يتم من خلالها تجسيد المعرفة للفرد والجماعة؛

❖ **التوقع:** عن طريقه يبتكر الفرد أو الجماعة نمودجا للتعلم؛

❖ **الملائمة:** من خلالها يكتسب المتعلم المعرفة الموجودة حاليا في المؤسسة؛

❖ **التراكم:** في هذا النشاط يبين أن هناك بعض الأنواع من الذاكرة يجب أن تكون حاضرة من أجل تمكين التعلم؛

❖ **الأداء الفعلي:** وهو آخر نشاط، الهدف منه ابتكار المعرفة داخليا وخارجيا.

3-4- نموذج ديسبراس وشوفي (Despres & Chauvei):

قام الباحثان "ديسبراس" و"شوفي" باستخدام نمودج "توناكا" وأضافا عليه الوسائل المساعدة في تحقيق عملية إنشاء المعرفة، وانطلقا من تصنيف عمليات إنشاء المعرفة إلى مجموعتين:

❖ **المجموعة الأولى:** تشمل عمليتي التنشئة والتجسيد، لأن فيهما يكون ابتكار معرفة جديد؛

❖ **المجموعة الثانية:** تشمل عمليتي الربط والاستيعاب، واللذان تكون فيهما الإفادة من المعرفة الجديدة؛

ووضع الباحثان إحدى عشر وسيلة مساعدة، فلكل عملية من عمليات إنشاء المعرفة وسائل مساعدة خاصة بها؛ فعملية التنشئة وهي عملية تشارك المعرفة وابتكار المعرفة الجديدة، يعتبر التجوال داخل وخارج المؤسسة، وتجميع ونقل المعرفة الضمنية بمثابة وسائل مساعدة في

تحقيق التحويل للمعرفة؛ أما عملية التجسيد، وهي عملية التصريح عن المعرفة وتبادلها، من خلال الحوار بين الأفراد، يعتبر الإفصاح ونقل المعرفة بمثابة الوسائل المساعدة؛ في حين عملية الربط، وهي عملية تنظيم المعرفة وتطبيقها، فالوسائل المساعدة لها لتحقيق التحويل تتمثل في جمع ودمج ونقل المعرفة، ونشرها إضافة إلى تحريرها؛ بينما عملية التذويت، فهي عملية تعلم المعرفة واكتساب معرفة جديدة وتجسيدها، من خلال الممارسة واستخدام التجارب والمحاكاة [أسماء، 2008، ص: 56].

4- التعلم الفردي:

عملية التعلم هي جزء من إدارة المعرفة، على اعتبار أن التحدي الحقيقي في إدارة المعرفة يتعلق بعملية استقبال المعلومات أكثر مما يتعلق بعملية إرسالها، خاصة من جانب استخلاص المعاني وفهم المعلومات التي يتم استلامها [القريوتي، 2005، ص: 25].

4-1- مفهوم التعلم:

أصبح العامل المعرفي في عصر المعرفة بحاجة كبيرة لمهارات فنية عالية ومعارف علمية متخصصة ومواقف ايجابية من العمل والوقت والنظام، وهذا يعني أنه لم يعد بإمكان أي عامل أن يكون مشاركاً في صناعة المعرفة إلا إذا كانت لديه معارف ومهارات، والتي يكتسبها من خلال التعليم الرسمي والتدريب العملي، والانغماس الشخصي في عملية التحصيل العلمي والتخصص الدقيق.

يعد التعلم من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها على السلوك الإنساني، وإمكانيات تطويعه لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالتعلم هو مظهر من مظاهر التغيير [Bruneau & Pujos, 1992, P:64]، يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزن في ذاكرته [حمود، 2010، ص: 208]، بحيث يؤدي إلى التعديل في السلوك من خلال الخبرات والتجارب [حجاج، 1990، ص: 15].

4-2- العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها الذهنية لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي تحسن قدرتها على التعلم [حجازي، 2005، ص: 101]، وهو العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج، وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، أي تقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتقييمهم

للنتائج، الأمر الذي يؤدي إلى تكامل المعرفة [الملكاوي، 2007، ص: 145]؛ إضافة إلى ذلك فإن التعلم التنظيمي يعتبر العملية التي تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المؤسسة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج، بحيث يصبح التعلم الذي ينتج عن البحث والاستقصاء جزءا راسخا في ذهن الأفراد، يعكس رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشكلات المؤسسة وبيئتها [الرشودي، 2007، ص: 13].

يحدث التعلم الفردي عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة، أو يكتشف مشكلات ويصححها عن طريق التغيير في سلوكه وافتراضاته لزيادة قدراته الاستيعابية [السالم، 2005، ص: 65]؛ وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلبا ضروريا للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضمانا لحدوثه، وفي هذا الإطار لا يمكن اعتبار التعلم التنظيمي حصيلة ما يتعلمه الفرد؛ وتكمن المفارقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتعلق بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، بحيث يتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي والتعليم المبرمج، والتدريب وبرامج التعلم عن بعد؛ أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة [الرشودي، 2007، ص: 56]، وينصب على ذاكرة المؤسسة، التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والملفات، والسجلات، والوثائق الرسمية، وثقافة المؤسسة والأفراد العاملين، ويكون التعلم هنا من خلال الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة، وتوظيفها في التجارب اللاحقة [الملكاوي، 2007، ص: 146]؛ ولانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، لا بد من وجود نظم اتصالات فعالة داخل المؤسسة، بحيث تسمح هذه النظم بإتاحة المعرفة الشخصية لجميع أعضائها، وتكوين إطار فكري مشترك بينهم، لتحقيق التكامل في العمليات الجماعية للمؤسسة [السالم، 2005، ص: 51]؛ والتحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي يعني تحويل المعرفة التي في عقول الأفراد إلى معرفة حيز التنفيذ.

المبحث الثاني: التشارك في المعرفة لتحقيق الإبداع:

إن نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة، والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها؛ ومن أجل جني الفوائد من إدارة المعرفة من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم التشارك في المعرفة، لأن البيئة التي يتم فيها تشجيع التشارك في المعرفة تؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

1- تعريف التشارك في المعرفة وأهميته:

يعرف التشارك في المعرفة على أنه تفاعل ثقافي يشمل تبادل العمال للمعرفة، والمهارات، والخبرات داخل المؤسسة، ويكون هذا التفاعل وجها لوجه أو عن طريق قنوات اتصال؛ ويقوم العمال من خلال التشارك في المعرفة بتعديل أفكارهم وطرح اقتراحاتهم انطلاقاً من خبراتهم ومهاراتهم؛ ويعتبر التشارك في المعرفة كثافة تفاعل اجتماعية تتضمن تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين العاملين، بحيث يشكل هذا التشارك مجموعة من المفاهيم المشتركة والمتعلقة بتزويد العمال بمدخل للمعلومات، وبناء واستعمال شبكات المعرفة ضمن المؤسسات.

ويمكن فهم عملية التشارك في المعرفة على أنها العمليات التي من خلالها يتبادل العمال المعرفة، ويقدمون معاً معرفة جديدة [إيمان، 2009، ص: 20]، بحيث يجب أن تتوفر في مالكي المعرفة النقاط التالية: [البطاينة، المشاقبة، 2010، ص: 129]

- يريدون أن يشاركوا معرفتهم مع مجموعة يتقنون فيها، ويسهل التحكم بها؛
- يقرروا متى يتم التشارك في المعرفة وظروف هذا التشارك؛
- الرغبة في القرار على ظروف اكتساب المعرفة.

إن المعرفة وبوصفها المورد الأكثر قيمة في الاقتصاد المعرفي، لا يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية بدون العمل التشاركي، والذي يحمل دلالتين أساسيتين: تقاسم المعرفة لكي تعمل المؤسسة بكل أفرادها بقوة المعرفة التي تمتلكها، وإنشاء المعرفة الذي يمكن تسريعه وتعظيم نتائجه بالتشارك الجماعي، ليس فقط على أساس أن معرفة فردين أفضل من معرفة فرد واحد، وإنما أن التشارك يوجد السياق الضروري من أجل إنشاء المعرفة في المؤسسات الإبداعية والمعرفية [نجم، 2009، ص: 511].

يعد التشارك في المعرفة بين عمال المؤسسة أمر ضروري، فهو يساعد على تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم؛ ويتم تشجيع ثقافة التشارك في المعرفة داخل المؤسسة من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عمل المؤسسة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال لتشجيع الرغبة في المشاركة بالمعرفة. ويؤدي التشارك في المعرفة إلى إنشاء الفرص لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية لها، كما يمكنها من تعزيز الإبداع؛ وتستطيع المؤسسة تشجيع ثقافة التشارك بالمعرفة عن طريق دمج المعرفة في إستراتيجياتها، وكذلك من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات العمال لتشجيع الرغبة في تشارك المعرفة.

إن النظرة للمعرفة كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الإبداع في المؤسسة في ازدياد مستمر نتيجة لسببين، الأول هو أن المعرفة الضمنية تنمو وتصبح ضمن ممارسات العاملين وأعمالهم، والسبب الثاني كون قيمة المعرفة تنمو بالتشارك نتيجة للتوضيحات والتعديلات الناتجة عن تبادل التغذية العكسية بين المتشاركين في المعرفة، وعلى ضوء هذا يصبح التشارك في المعرفة أمراً ضرورياً إذا توفرت الرغبة لدى أي مؤسسة بالعمل على زيادة مواردها، وحصولها على مزايا تنافسية وتحسين الإبداع [إيمان، 2009، ص: 23].

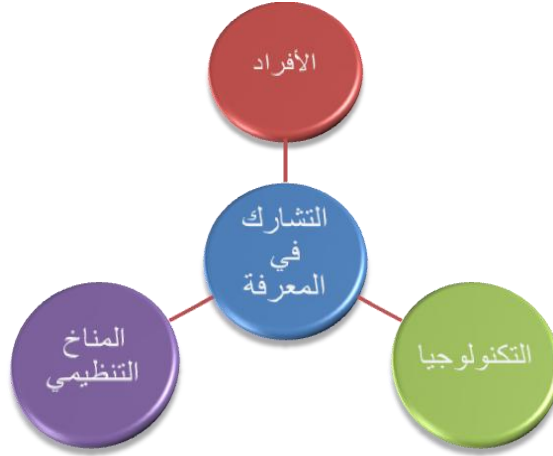
2- أبعاد التشارك في المعرفة:

تشير أبعاد التشارك في المعرفة في المؤسسة على كيفية تشارك العمال لخبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم مع بعضهم البعض، وتبدأ عملية التشارك في المعرفة انطلاقاً من رغبة العامل للاتصال بزملائه في العمل، واستشارتهم من أجل التعلم والاستفادة منهم؛ وفي هذا الإطار، يعتبر تشجيع المؤسسة للتشارك في المعرفة تغييراً للأفكار التقليدية حول إدارة الموارد الفكرية وأنماط العمل، من خلال توفير عمليات وأنظمة وثقافات جديدة.

وهناك ثلاثة أبعاد لعملية التشارك في المعرفة، هي الأبعاد الفردية، والأبعاد التنظيمية، والأبعاد التكنولوجية؛ فالبعد الفردي للتشارك في المعرفة يعتمد على الخصائص الفردية للعامل، بما في ذلك الخبرات والمهارات والمعتقدات، ولتشجيع الأفراد على نشر معارفهم ومشاركة باقي العمال لهذه المعارف، لا بد من توفر الحوافز، لأن المحفزات الفردية تزيد في رغبة الأفراد بنشر رأس مالهم الفكري الشخصي وإتاحته للآخرين، ويتحقق بذلك امتلاك المؤسسة لقدرة إبداعية عالية؛ وفي هذا الإطار لا بد من توفر مناخ تنظيمي فعال يمكن من خلاله السيطرة على منافع الثقافة الداعمة للإبداع، والمتمثل في البعد الثاني للتشارك في المعرفة وهو البعد التنظيمي، حيث تعتبر مختلف

جوانب المناخ التنظيمي محركات مهمة للتشارك في المعرفة، وخاصة الحوافز ومناخ القيادة المفتوح، ودعم الإدارة العليا؛ أما بالنسبة للبعد التكنولوجي، فهو يمكن من استخدام المؤسسة للتكنولوجيات الجديدة بفعالية لتسهيل الترميز، والدمج، ونشر المعرفة [إيمان، 2009، ص: 20].

الشكل رقم (10): أبعاد التشارك في المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

إلا أنه هناك افتراضا عاما مؤداه أن الأفراد لا يرغبون في التشارك في المعرفة، كونهم مشغولون دائما، ومتقلون بالأعباء والمسؤوليات، لدرجة أن الوقت لا يسمح لهم بالقيام بعمليات المشاركة في المعرفة؛ فالمشكلة الحقيقية لعدم التشارك في المعرفة لدى الأفراد تكمن في العراقيل التي تعترض سبيلهم، وخاصة العراقيل التنظيمية (كالثقافة التنظيمية، والحدود الوظيفية، والهياكل التنظيمية وغيرها) [توفيق، 2004، ص: 74].

ويرى "بولاني" الذي درس الأبعاد الضمنية للمعرفة أن التشارك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أي فعل اتصالي، وذلك في صورة مشاركات غير منطوقة تتمحور حول إدراكات أساسية، وتفاعلات إنسانية؛ وبالتالي عندما يتم التشارك في المعرفة سيحدث اتصال لفظي أو ظاهر، واتصال ضمني غير منطوق في نفس الوقت [توفيق، 2004، ص: 77].

3- طرق التشارك في المعرفة:

هناك طريقتين للتشارك في المعرفة داخل المؤسسة، تتمثل الأولى بالاتصال المباشر بين الأفراد، بينما الثانية في الحصول على المعرفة من الوثائق المكتوبة.

3-1- التشارك في المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد:

يتم نقل المعرفة هنا عن طريق الاجتماعات أو بواسطة الهاتف، أو من خلال البريد الإلكتروني، وكونه يتضمن اتصال مباشر فإن مثل ذلك الاتصال يتيح نقل المعرفة الضمنية من خلال تنظيمها كتابيا.

3-2- التشارك في المعرفة من خلال الوثائق المكتوبة:

يتم نقل المعرفة بين العاملين من خلال إتاحتها لهم سواء كان ذلك على الورق، أو من خلال وسيلة الكترونية؛ ويعتبر التشارك في المعرفة بواسطة الوثائق المكتوبة الأكثر ملائمة للمعرفة، حيث يمكن ترميزها.

4- عناصر عملية التشارك في المعرفة:

4-1- سلوك الأفراد:

إن من أهم العناصر المؤثرة في عملية التشارك في المعرفة هما: المتعة في مساعدة الآخرين والفعالية الذاتية للمعرفة؛ فبالنسبة للمتعة في مساعدة الآخرين نجد أن العاملين محفزين داخليا للمساهمة بالمعرفة، لأن الانخراط في حل المشاكل والمتابعات الفكرية يعد تحديا؛ أما الفعالية الذاتية فهي أحكام الأفراد بالنسبة لقدراتهم في تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة، لتحقيق مستويات محددة من الأداء؛ ويمكن للفعالية الذاتية أن تساعد في تحفيز العاملين للتشارك بالمعرفة مع زملائهم؛ ونجد أيضا أن العاملين الذين لديهم ثقة عالية في قدراتهم على تزويد المعرفة، هم أكثر احتمالية لإنجاز مهام محددة؛ فمن اعتقادهم بأنهم يستطيعون المساهمة في أداء المؤسسة من خلال التشارك في المعرفة، يكون لديهم رغبة ايجابية أكبر للمساهمة وتلقي المعرفة [إيمان، 2009، ص: 24].

4-2- الثقافة التنظيمية:

للإدارة العليا دور مهم في دعم وتشجيع الثقافة الإيجابية للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بإيجاد وإدارة ثقافة إيجابية لتشارك المعرفة داخل المؤسسة؛ وكون أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم

والعادات المشتركة بين مجموعة من الأفراد، فإنها تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح نقل المعرفة والتشارك بها، لأنها تحدد سلوك مجموعة معينة من الأفراد، وتعمل كمجال للتشارك في المعرفة.

وعند التطرق إلى الثقافة الفردية والثقافة الجماعية، نجد أن الأفراد من الثقافات الجماعية يظهرون ميلاً أكبر للتعاون، وفي المقابل فإن الأفراد من الثقافات الفردية يميلون إلى تعريف أنفسهم ككيانات مستقلة عن الجماعات، وهم أكثر احتمالاً للتأكيد على حاجاتهم الفردية على حاجات الجماعة، وهذا ما يجعل من الأفراد أصحاب الثقافات الجماعية أكثر ميل للتشارك المعرفي الجماعي، بحيث يضعون المصالح الجماعية على مصالحهم الشخصية.

وتعتبر ثقافة المؤسسة العنصر الرئيسي في التأكد من تدفق المعرفة المهمة، والمعلومات ضمن المؤسسة، وتكون قوة والتزام ثقافة المؤسسة دائماً أكثر أهمية من تقنيات الاتصال المطبقة لدعم تشارك المعرفة؛ وثقافة تشارك المعرفة هي التي يكون فيها تشارك المعرفة عادة وليس استثناء، حيث يتم تشجيع الأفراد للعمل معاً، وللتعاون والتشارك، ويتم مكافأتهم على عمل ذلك.

4-3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتقليل تكلفة التنسيق داخل المؤسسات، كما أنها تعطي لإدارة سرعة التعامل مع المواقع المستقبلية للمؤسسة، وتعزز السرعة في اكتشاف الإبداع وقدرة المؤسسة على التجديد والتميز في بيئة المنافسة [الخفاجي، 2008، ص: 48]. ويرتبط استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتشارك في المعرفة، كونها تدعم الاتصال والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة، وتسمح للمؤسسات من توسيع شبكات العمل الاجتماعية المتوفرة من خلال تخطي الحدود الجغرافية، وتحقيق نشاطات تعاونية أكثر فعالية، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة الفعالة تتطلب من العاملين التشارك في معارفهم من خلال وسائل تكنولوجيا الاتصال للحصول على المعرفة، وتصحيح عمليات التدفق، وتحديد مواقع طالبي المعرفة وحاملها [إيمان، 2009، ص: 28].

5- فريق العمل والتشارك في المعرفة:

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج، وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتحقق العديد من المؤسسات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة، وكيف

يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناء فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة، ويتحقق التعلم والإبداع للأفراد.

وتهتم إدارة المعرفة في المؤسسة بالمعارف المشتركة بين العاملين، وفرق ومجموعات العمل، لأن فريق العمل يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي أسرع وقت، وبالتالي حصولها على قيمة اقتصادية [Tiwana, 2001, P:51].

5-1- مفهوم فريق العمل:

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة، واللذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين، ويتعاونون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة [المغربي، 2007، ص: 201]، و يتميز هؤلاء الأفراد بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم؛ ويعرف فريق العمل كذلك بأنه مجموعات منظمة من الناس يسعون لأداء الأهداف المشتركة بشكل تعاوني، وذلك ضمن أنظمة المؤسسة، ويحتاجون إلى التنسيق والتفاعل لإنجاز المهام الموكلة لهم بنجاح [أسماء، 2008، ص: 69].

إذا ففريق العمل عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولون عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل؛ وتعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص، وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وتكمن أهميتها في:

- تقسيم المهام بين أفراد الفريق، مما يسهل من سرعة سير العمل؛
- عمل احترافي أكثر بسبب تعدد الخبرات، والتعاون والتساند بين أعضاء الفريق الواحد؛
- تنوع الأفكار والوصول إلى أفضل الحلول (اتخاذ القرارات بصورة أفضل)؛
- الفاعلية في حل المشكلات مما يؤدي إلى عدم الوقوع في الأخطاء بشكل كبير لان أخطاء المجموعة اقل من أخطاء الفرد؛

- استخدام أمثل للموارد.

5-2- بناء فريق العمل:

إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، كون العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضاء وانتماء للمؤسسة [حمود، 2010، ص: 183].

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية، ومدخل الاستشارات الإجرائية، الذي يهدف إلى تحسين فعالية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي، من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد؛ وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداءهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل؛ لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفعالية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

تتمثل مهمة فريق العمل في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي، حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المؤسسة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوب، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم، وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة بأهمية عمل الفريق وتعاونهم [ملحم، 2009، ص: 68].

يعتبر العمل الجماعي من أهم خصائص الإدارة اليابانية، فالأفراد يفضلون العمل كفريق مثل الأسرة الواحدة، أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة، ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوع من الاستمتاع الذاتي [حمود، 2010، ص: 185].

3-5- عناصر بناء فريق العمل:

عندما تريد المؤسسة تشكيل فريق عمل معين فإنها تحتاج إلى عناصر مهمة تنعكس على تسهيل عمليات إنشاء المعرفة وإبداع معارف جديدة، هذه العناصر هي: [أسماء، 2008، ص:70]

3-5-1- تكوين الفريق: فعند تكوين فرق العمل، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي يجب أن ينجزها هذا الفريق، وآليات الحصول على التغذية العكسية، والطرق التي يستخدمها الفريق لحل المشاكل، بالإضافة إلى مدى تجانس أعضاء الفريق، والأدوار التي يمكن أن يؤديها، والعمليات والعلاقات الاجتماعية.

3-5-2- حجم الفريق: يتأثر حجم فريق العمل بعدة عوامل، أهمها عدد الأفراد اللازم لتنفيذ العمل، وحجم التنسيق الذي يحتاجه الفريق للعمل معاً، ويجب أن يكون الفريق صغيراً في العدد حتى يحافظ على التنسيق الفعال، ويساعد على تنمية روح التعاون والتبادل للمعلومات والأفكار والخبرات بين أفراد أعضائه، ويسهل عملية تعلمهم، وتقديمهم لأفكار جديدة.

3-5-3- خصائص مهمة الفريق: إن مدى سهولة مهمة الفريق ووضوحها، وكذلك مدى حاجة أعضاء الفريق للتفاعل وتبادل المعلومات في تنفيذ العمل، تساعدهم على بناء فريق عمل فعال؛ فكلما كانت المهمة واضحة وسهلة وسمحت الإدارة بتسهيل عملية التبادل، أدى ذلك إلى تحسين فرص نجاح إنشاء المعرفة، وتعلم الأفراد، وبالتالي إبداعهم لحلول جديدة.

3-5-4- تماسك فريق العمل: يحدث تماسك فريق العمل في حال وجود تعاون بين أعضاء الفريق، وعند توافر قدر من الخبرة والممارسة في العمل، وتزداد عملية التنشئة وعملية الربط عندما يكون عدد أعضاء الفريق صغيراً ومتماسكاً، الأمر الذي يساعد على كفاءة إنشاء المعرفة وإعطاء فرص أكبر للأفراد للتعلم، واكتساب خبرات ومهارات جديدة.

3-5-5- عمليات الفريق: على المؤسسة الانتباه إلى مجموعة العمليات التي تحدث داخل فريق العمل، والتي تشمل: القيادة، والتوجيه، والعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء، وما هي الجهود المبذولة للبحث عن المعرفة ومواقع البحث، وتكاليف نقلها، ومدة إنشاء الفريق، وهذه عمليات مهمة تحصل في أي فريق وتؤثر على عمليات إنشاء المعرفة فيه، ومدى كفاءتها.

3-5-4- خصائص فريق العمل الفعال:

يتميز فريق العمل الفعال بالعديد من الصفات، فالعلاقات في هذا الفريق تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً كونه يتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما

أن المعلومات تتدفق بسهولة داخل المؤسسة، ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة؛ إضافة إلى ذلك فإن فعالية الفريق تتميز بما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية؛
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي؛
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون؛
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، ويبعد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة؛
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية؛
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- ❖ **المشاركة؛** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ❖ **التعاون؛** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ❖ **المرونة؛** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

❖ **الحساسية؛** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

❖ **تحمل المخاطر؛** وهو مدى استعداد أعضاء فريق العمل لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحفيز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

❖ **الالتزام؛** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

❖ **التيسير؛** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

❖ **الانفتاح؛** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك خمسة عوامل تؤثر على أداء فريق العمل وهي: [محمد السيد وآخرون، 1997، ص:135]

- الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل؛
- قدرات أعضاء الفريق، حيث تمثل القدرات الفردية لأعضاء فريق العمل - سواء العقلية أو الجسدية- عوامل مهمة لنجاح فريق العمل؛
- الدافعية الخارجية، والتي تشير إلى كيفية استخدام العوائد المادية، والثناء والتقدير، والترقية في تحريك دافعية أعضاء فريق العمل، حيث تمنح الحوافز على أساس جهود الفريق وليس على أساس الأداء الفردي؛
- الدافعية الداخلية بين أعضاء الفريق؛ وتتحقق هذه الدافعية عندما يكون الهدف المراد تحقيقه طموحا ويحتوي على قدر معقول من التحدي؛

- قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق، والتي تعتبر أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق.

المبحث الثالث: إنشاء وإبداع المعارف الجماعية:

بما أن المؤسسة لا تستطيع إنشاء معارف لوحدها، بل يجب أن يتواجد بها أفراداً ينتمون إليها قادرين على إنشاء المعرفة؛ هذا الإنشاء لا يكون إلا بتوفر وسط ملائم يساعد على بلورة المعارف الفردية وتطويرها، ويتشارك الأفراد لمعارفهم الفردية مع بعضهم البعض، أو مع فريق العمل، تنتج المعارف الجماعية [Gilles Balmissse, 2005, P:23].

1- المعرفة الجماعية:

هي أكثر من مجموع المعارف الفردية، كونها تمثل مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من ضمان هويتها الخاصة بها [Bruneau & Pujos, 1992, P:32]، ولأنها تتشكل من خلال أنماط متقردة من التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى؛ والمعرفة الجماعية هي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة، وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة. وتتألف المعرفة الجماعية من مجموعة من المبادئ، مثل الإجراءات الروتينية والعملية، وخطط الإدارة العليا، وأهدافها، ومهامها، وعلاقاتها؛ ويطلق عليها المعرفة الموجهة (الإرشادية) المجربة على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم، وهي منقسمة إلى معرفة ضمنية جماعية ومعرفة ظاهرية جماعية، وتتمثل المعرفة الضمنية الجماعية في:

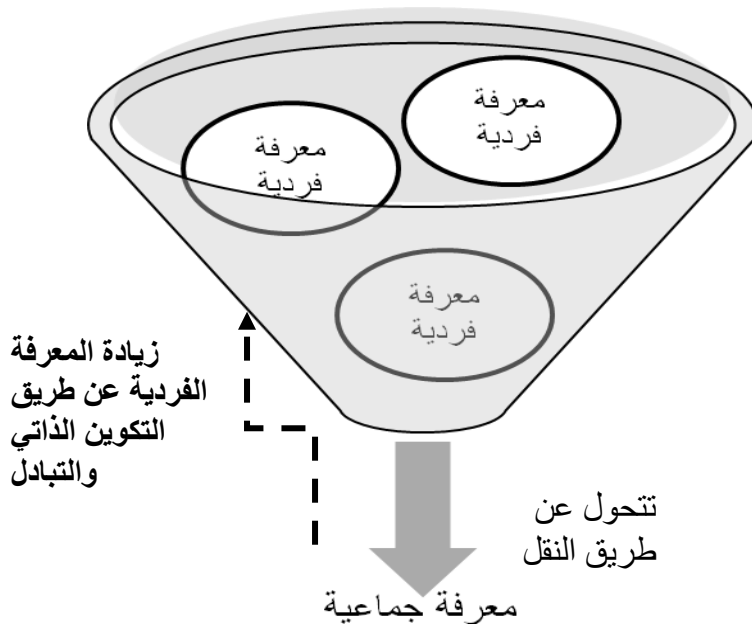
- الحس المشترك: هو جميع الأمور المعقولة والمدركة المشتركة والمتفق عليها بين الناس.
- الممارسة المشتركة: وهي المعرفة التي تكتسب عن طريق الممارسات الجماعية.
- أما المعرفة الظاهرية الجماعية فتتمثل في:
- المعرفة العلمية: وهي التي يشترك فيها المهنيون والفنيون.
- المعرفة الإدارية: وهي التي يشترك فيها الإداريون.
- المعرفة المشتركة: و هي التي تكون مشتركة بين الأفراد كالأهداف و إجراءات تحقيقها.

يمكن إنتاج المعرفة الجماعية من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة في مختلف مجالات العمل، والتي تضم أفرادا ذوي خبرات واهتمامات ومصالح مشتركة، ويتصلون مع بعضهم بمختلف الوسائل التي يوفرها عصر التكنولوجيا الرقمية [القريوتي، 2005، ص: 25]؛ أما بالنسبة لوجود هذه المعارف ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين المعارف من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتسهيل وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

وتجدر الإشارة إلى أن تقديم المعارف الفردية وطرحها عن طريق التكوينات، والملتقيات، والمؤتمرات، ونقلها ورجوعها على شكل خبرات انطلاقا من العمل الجماعي وعمليات العصف الذهني، يؤدي إلى تحويلها إلى معارف جماعية؛ كما أن زيادة معرفة الفرد من خلال المعرفة الجماعية تتم وفق مسارين أساسيين هما: التكوين الذاتي للفرد، والتبادلات الحاصلة بين الأفراد [Gilles Balmisse, 2005, P:23]، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم(11): المعارف الفردية والمعارف الجماعية



2- التفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية:

إن التفاعل بين نوعي المعرفة الضمنية والظاهرة يمثل أهم عناصر عملية إنشاء المعرفة، حيث يتم تزواج المعرفة الرسمية للمؤسسة (الأهداف، والسياسات، والقرارات، والإستراتيجيات، والمفاهيم والقواعد والمعايير) مع المعرفة الضمنية لكل فرد من أفرادها (المعرفة الفردية)، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة ومستوياتها، وإزالة العوائق بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين معرفة مشتركة (معرفة جماعية) تسود المؤسسة وجميع أفرادها، وبذلك يتم تكوين المعرفة عند مستوى الفرد، والجماعة والمؤسسة.

إن عملية إنشاء وتكوين المعرفة ناتجة عن تفاعل مستمر بين محورين: [السلمي، 2001،

ص: 58]

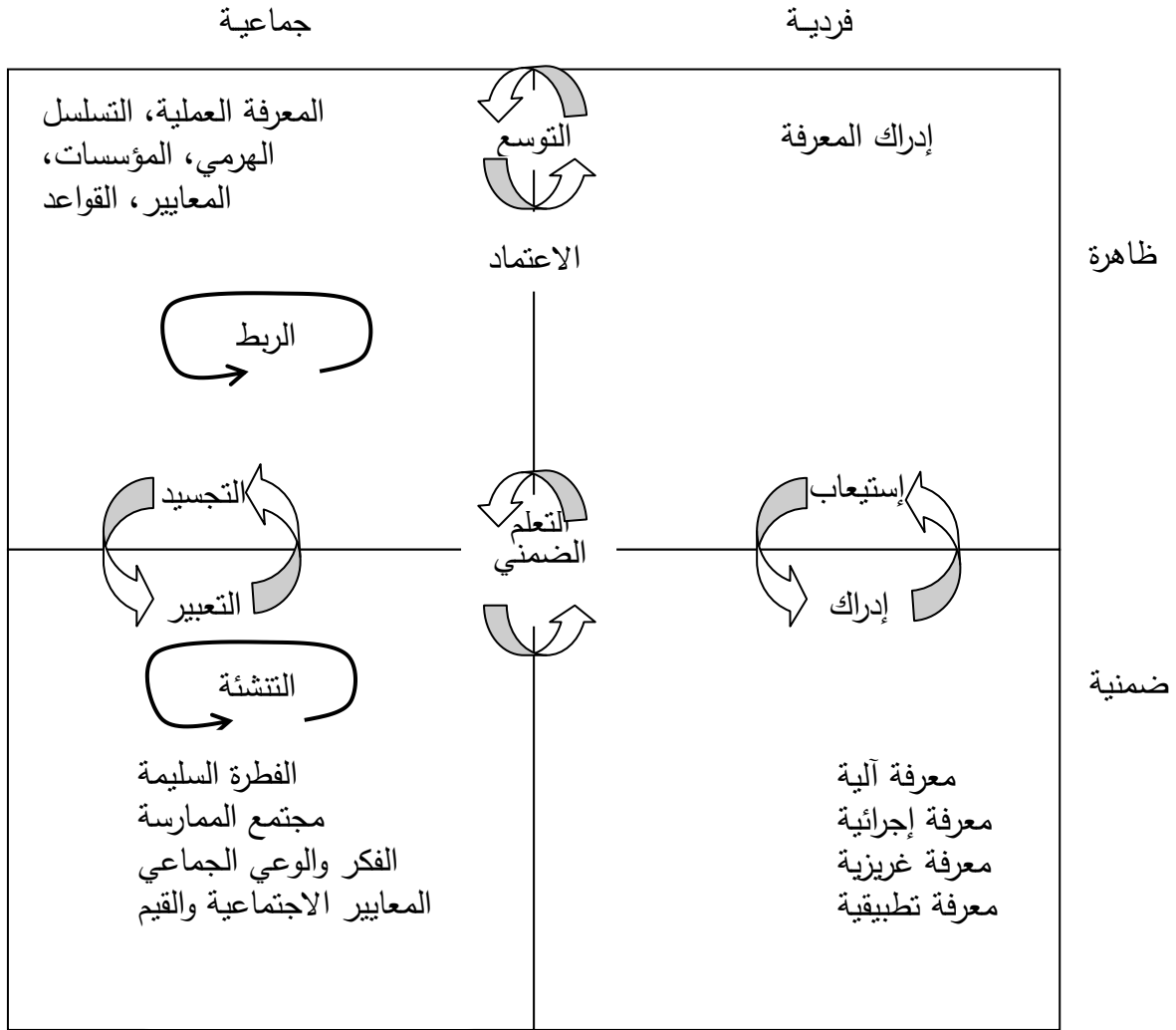
المحور الأول: أنواع المعرفة، والذي يشمل:

- ❖ تفاعل المعرفة الضمنية للفرد مع المعرفة الظاهرة للمؤسسة؛
- ❖ تفاعل بين المعرفة الداخلية للمؤسسة والمعرفة الخارجية بها.

المحور الثاني: مستويات المعرفة، ويشمل:

- ❖ تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المؤسسة؛
- ❖ تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة الجماعة؛
- ❖ تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المؤسسة؛
- ❖ تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعات أخرى.

الشكل رقم(12): مصفوفة حالات المعرفة الضمنية والظاهرة، الفردية والجماعية وكيفية تحولها



المصدر: [Yves Prax, 1997, P:80]

وهناك أساليب متعددة لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، من خلال تنظيم وتشجيع الاتصالات واللقاءات الجماعية بين الأفراد حاملي المعرفة، وكذلك من خلال التبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد، فضلا عن إمكانية جمع وتحضير كل ما هو متاح من المعرفة، سواء كانت فردية داخلية أو خارجية، ومن ثم تشفيرها وتوثيقها في قواعد للمعلومات، مما يتيح إلى استرجاع تلك المعرفة والوصول إليها من قبل الجميع بسهولة وفي أي وقت.

3- إنشاء المعرفة:

يعد نوناكا "Nonaka" من بين الذين ساهموا في تغيير النظرة السائدة لمفهوم الإبداع وعملية إنشاء المعرفة، فهو يؤكد أن الإبداع شكل من أشكال إنشاء المعرفة، ولا يمكنه أن يقتصر على معالجة المعلومات وحل المشاكل، بل يمكن أن يشمل أكثر من ذلك، باعتباره عملية تمكن المؤسسة من إنشاء المعرفة وتحديد المشاكل، وبعدها تطوير المعرفة الجديدة لحلها. ويوجد العديد من النماذج التي تناولت موضوع إنشاء المعرفة، وأهم هذه النماذج نموذج الباحثين اليابانيين "نوناكا وتاكيوشي" (Nonaka & Takeuchi)، حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، ثم من الفرضية أن المعرفة تنشأ نتيجة للتدخلات بين النوعين، وركزا في هذا النموذج على شرح كيفية إنشاء المعرفة، فتوصلا إلى حصر أربع عمليات أساسية لإنشاء المعرفة، وذلك من خلال تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة:

3-1- التنشئة: انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية

في هذه العملية يتم تكوين معرفة ضمنية جديدة، وذلك من خلال التشارك المباشر للأفراد مع بعضهم البعض، وتقاسمهم للمعرفة الضمنية الخاصة بكل واحد منهم، إما عن طريق التقليد، أو الممارسة، أو الحديث، أو المناقشات بين أعضاء الفريق المتواجد داخل المؤسسة، وبهذا التعايش ومع الوقت يكتسب الأفراد الجدد بالمؤسسة طرق تفكير ومشاعر الأفراد الآخرين من خلال التشارك والتعلم. وعليه فإن أساس عملية التنشئة هو تبادل المعلومات والخبرات والأفكار والمشاعر، وابتكار معرفة ضمنية جديدة انطلاقا من الخبرة المشتركة، والتفاعل المباشر بين العمال داخل المؤسسة فيما بينهم، مما يسمح بانتشار المعرفة من الأشخاص المالكين لها والذين تمكنوا من تطويرها، إلى أشخاص آخرين داخل المؤسسة بإمكانهم تكييفها واستخدامها، ولكن مع إبقاء الطابع الضمني لها. إن نقل المعرفة في هذه العملية يكون بالملاحظة والتقليد والمحاكاة، وبالأخص الممارسة، وبحسب نوناكا وتاكيوشي فإن مفتاح عملية اكتساب وإنشاء المعرفة الضمنية هو التجربة والخبرة [Gilles Balmisse, 2005, P:21]، وهنا تلعب فرق العمل دورا مهما من خلال المشاركة في المهام وممارستها ضمن سياق تنظيمي محدد.

3-2- التجسيد: انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة

هي عملية انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة على شكل مفاهيم أو فرضيات، وهذه العملية عادة ما ينتج عنها تبادل المعارف بين الأفراد [Gilles Balmisse, 2005, P:21]. تشير هذه العملية إلى تبادل المعارف بين الأفراد داخل المؤسسة، والذي يحصل عندما يقوم الأفراد بالتعبير عن المعرفة الضمنية، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك، مثل الكلمات والمفاهيم والقصص وغيرها؛ وهي تسمح بمرور المعارف الضمنية المكتسبة من أجل صياغة وتشكيل مختلف المفاهيم وتحديد المنهجيات، وبناء محتوى المعارف الظاهرة [Rivard & Roy, 2001, P:18]؛ وبالتالي فإن عملية التجسيد هي العملية المكتملة لإنشاء المعرفة، وفيها يصبح الفرد جزءا من الجماعة، فتذوب معتقداته وأفكاره وتصبح متكاملة مع أهداف الجماعة.

3-3- الربط: انتقال المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة

هي عملية إنشاء المعرفة الظاهرة انطلاقا من بنية المعرفة الظاهرة المكتسبة بالاعتماد على مختلف القنوات المتواجدة بالمؤسسة [Gilles Balmisse, 2005, P:21]، وهي كذلك عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة [الشيمي، 2009، ص: 63]؛ ويتم في هذه العملية جمع ودمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، والعروض الشفوية ووسائل الاتصال والمعلومات، فهي إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة.

فالمعرفة الظاهرة المتولدة في العملية السابقة (التجسيد) تصبح معرفة أكثر تطورا لدى

الجماعة، حيث يتم الاعتماد في ذلك على ثلاث عمليات: [أسماء، 2008، ص: 50]

- ربط وتكامل المعرفة الظاهرة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج المؤسسة؛

- استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد المؤسسة؛

- جعل المعرفة الظاهرة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق.

وتلعب التكنولوجيا دورا مهما في عملية الربط، حيث يمكن تحويل المعرفة الظاهرة إلى

معرفة ظاهرة عن طريق البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات؛ وهذا ما يزيد من تعلم الأفراد من خلال

تطبيقهم للأفكار الجديدة واختبارهم لما تم إنتاجه وإبداعه، وحصولهم بذلك على المزيد من الخبرات والمهارات.

3-4- الاستيعاب: انتقال المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية

خلال هذه العملية يتم تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، عن طريق الممارسة الفعلية والعمل الحقيقي، والتمرين والتعلم الواقعي والمحاكاة والملاحظة؛ فالتطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة، سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل. وتقوم

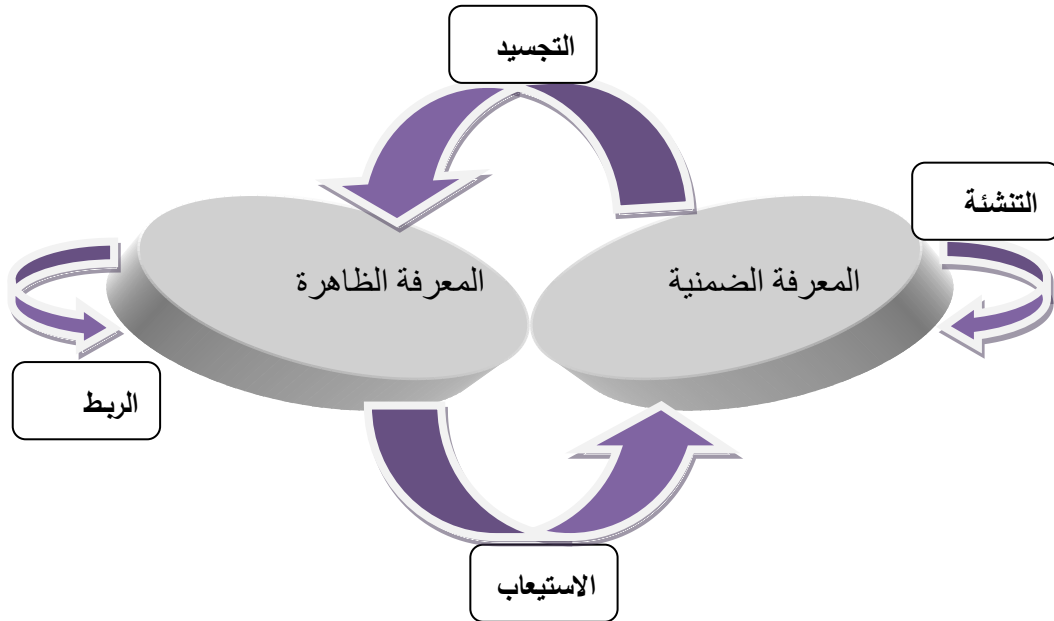
عملية الاستيعاب بالاعتماد على بعدين: [أسماء، 2008، ص: 51]

- البعد الأول: تجسيد المعرفة الظاهرة في النشاط والممارسة؛

- البعد الثاني: أن تجسيد المعرفة الظاهرة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة لأحداث التعلم من خلال القيام بالعمل.

ويعد نموذج الباحثان اليابانيان "توناكا" و"تاكيوشي" نموذجا عاما وشاملا، والذي لاقى إقبالا كبيرا عند تطبيقه، كونه اختص بشرح ميكانيزمات الإبداع داخل المؤسسة؛ ولقد انطلق من تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية و أخرى ظاهرة ثم من الفرضية أن المعرفة تنشأ نتيجة للتدخلات بين النوعين، فتوصلا إلى حصر أربع كفاءات لإنشاء المعرفة؛ و ذلك كما يمثلته الشكل التالي:

الشكل رقم(13): نموذج إنشاء المعرفة حسب "توناكا" و"تاكيوشي"



المصدر: [Rivard & Roy, 2001, P:16]

4- مفهوم با (BA) وإبداع المعرفة:

قام "نونাকা" و "نابورو كونو" (N.Konno) بدراسة عام 1998 أكدوا من خلالها أن المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم¹ وأطلق عليه مفهوم با "Ba"، وهو مفهوم يميز بين المعلومات والمعرفة، فالمعرفة حسب "نونাকা" لا توجد إلا في فضاء متقاسم، فهي نوع من الترتي بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسم [نجم، 2004، ص: 426]؛ واهتم "نونাকা" بتحديد الشروط والبيئة المساعدة لتحقيق إنشاء المعرفة، وبين أن إنشاء المعرفة لا يحصل بصورة تلقائية، وإنما هو محصلة عملية فكرية اجتماعية تستند إلى وظائف الإدراك والتعلم الذاتي والجماعي؛ لذلك سعى لتحديد البيئة المساعدة في تكوين وإبداع المعرفة، من خلال دراسته المشتركة مع كونو "konno"، والتي ركز فيها على العملية المستخدمة في طريقة تطوير المعرفة كحوار متواصل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، أو ما يعرف ببيئة "با".

من خلال هذه الرؤية يتضح أن مفهوم "با" يشمل البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وإبداعها، وتحقيق المنفعة منها من خلال التفاعل، وهو المجال الحيوي لإنشاء المعارف الضمنية التي تولد وتنمو ضمنه، ثم تخريجها وربطها بالمجموعة على شكل معارف ظاهرة [كورتل، 2007، ص: 277]؛ وبين "نونাকা" أن مفهوم "با" يعني المكان الذي يشمل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، والعلاقات المنبثقة بين الأفراد أو الفرق أو المؤسسة وبيئتها. ويضيف ماكينزي "Mckenzie" أن البيئة "با" تتشكل عندما يتم ابتكار روابط بين البيئات المادية (المكاتب) والعقلية (الأفكار والخبرات المشتركة) والافتراضية (مؤتمرات الفيديو عن بعد والبريد الإلكتروني) والعلاقات (التشارك في الأهداف)، والتي كلما زادت الروابط فيما بينها كانت بيئة التشارك أقوى وعملية الاتصال أسهل.

وبين "نونাকা" و"كونو" أن هناك أربعة أنواع من بيئات "با": [جرادات، المعاني، الصالح، 2011، ص: 117].

4-1- بيئة المنشأ:

وهي البيئة الضرورية لتنمية معارف جديدة، وتنمية مهارات الأفراد ومساعدتهم على التعلم والإبداع، وهذه البيئة تتناول الأفكار والمشاعر الشخصية المتبادلة والتجارب المشتركة، وتتطلب

¹ يقصد به أن المعرفة توجد في فضاء متقاسم من العلاقات، وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا(مثل مكتب)، أو افتراضيا(بريد إلكتروني)، أو عقليا(خبرات، أفكار).

مناخا يساعد على الحوار ومعرفة الأفراد بأنفسهم وزملائهم في ميادين العمل، كما تتطلب بيئة مادية تسهل اللقاء المباشر بين الأفراد، ويعتبر تكوين فرق العمل من أكثر ما يساعد هذه البيئة.

4-2- بيئة التفاعل:

ترتبط هذه البيئة بعملية التجسيد، أين تتحول المعرفة الضمنية إلى ظاهرة بصورة طبيعية وتلقائية، ولكنها منظمة ومحددة ضمن نطاق عمل الفريق أو الجماعة، ويلعب الحوار هنا الدور الأكبر، حيث يتم تحويل المهارات إلى مفاهيم ومصطلحات مشتركة، وتصبح بذلك خبرات وقدرات الأفراد أفضل، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على التعلم والإبداع.

4-3- البيئة النظامية:

تساعد هذه البيئة في عملية التحول المعرفي، وترتبط بعملية الاستيعاب، أين يتم انتقال المعرفة الظاهرة المكتوبة إلى معرفة ضمنية، وذلك يتم من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفعال، ومن خلال عملية التعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو عن طريق التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة الظاهرة. وأكثر ما يساعد على تطور هذه البيئة ونجاحها تعامل فرق العمل مع بعضها البعض، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فتزداد بذلك قدراتهم على الإبداع.

4-4- بيئة التركيب والممارسة:

تتشكل هذه البيئة في عالم الإنترنت والشبكات المرتبطة بها، حيث يتم تبادل الخبرات والمعارف الظاهرة بصورة رقمية، وبأنماط وأشكال مختلفة تدعمها التكنولوجيا، مما يؤدي إلى توليد وتنظيم معرفة معلننة.

ويعتبر مفهوم " با " المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتتمو فيه، وهذا المجال يمثل الحاضنة التفاعلية لتنشئة المعرفة الضمنية ونقلها للأفراد، ومن ثم يساعد في ربطها بالجماعة والمؤسسة كمعرفة ظاهرة [نجم، 2004، ص: 426].

خلاصة الفصل:

تعتبر المعارف الجماعية انشغالا متزايدا للمؤسسات، وتنشأ هذه المعارف من خلال تعاون وتآزر المعارف الفردية، بحيث يمكن تحديد وجود هذه المعارف من خلال مؤشرات الاتصال الفعال، الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة الذي يسمح بانتقال المعارف ومعالجة الصراعات.

ولتوليد المعارف الجماعية في المؤسسة، لا بد من تدعيم وتحفيز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، مع ضرورة توفر البيئة المناسبة لهم، وعليه فإن عملية توليد المعارف الجماعية يجب فهمها بأنها عملية توسيع المعرفة التي يولدها الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة في الحوار والمحادثات والتشارك في الخبرات.

إن إنشاء المعارف هو تطوير للأفكار وإيجاد حلول مبتكرة، نتيجة المشاركة وفق فرق عمل ومجموعات، بهدف البحث عن طرق جديدة لتحسين العمليات، وتحقيق الإبداع؛ لذلك تعتبر عملية الإبداع المحرك الرئيسي لعملية إنشاء المعرفة؛ والمسير الناجح هو من يستطيع رفع القدرة الإبداعية لمؤسسته، وجعل كل أفراد المؤسسة يساهمون في هذه العملية، وبالتالي مشاركة الجميع في إنشاء القيمة.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

- الإطار المنهجي للدراسة
- عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
- نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع، متمثلة في الفصول السابقة، قام الباحث في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من مؤسسات قطاع الإلكترونيات التي تنشط في الجزائر.

قام الباحث بتقسيم الفصل الرابع إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، حيث تطرق فيه إلى منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى بيانات وأداة الدراسة، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

المبحث الثاني: تطرق فيه الباحث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها، وتطرق فيه إلى خصائص عينة الدراسة، وتفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، إضافة إلى الفروق في إجابات الأفراد حول المؤهل العلمي والأقدمية، وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: في هذا المبحث تطرق الباحث إلى أهم النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن دراستنا هذه، والمتعلق بأثر المعارف الجماعية على نشاط الإبداع، مثلها مثل أي دراسة علمية، تتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛ طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق، والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة؛ وناقش هذا المبحث الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، ويوضح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، كما يبين كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها.

1- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف من المواقف، ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى [القاضي، البياتي، 2008، ص:32].

وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها، ودراسة الإشكالية المطروحة، وتحليل أبعادها ونتائجها، والإجابة على التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفاً كمياً أو وصفاً نوعياً، محاولاً استقصاء الحلول والتفسيرات، استناداً إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج [القاضي، البياتي، 2008، ص:66]، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن عدد معين من المتغيرات من كل أو بعض أفراد مجتمع الدراسة؛ واستخدم الباحث هذا المنهج لغرض وصف وتحليل الأهمية التي تلعبها المعارف الجماعية باعتبارها مورداً إستراتيجياً هاماً في تعزيز العملية الإبداعية بالمؤسسة، وكذا بيان مدى تأثير هذه المعارف على الإبداع.

2- مجتمع الدراسة:

يعتبر القطاع الإلكتروني من أهم القطاعات القادرة على إنشاء الاستثمارات في الجزائر، وكذا تحقيق التنمية الاقتصادية بها، ويساهم هذا القطاع في رفع مستوى الإنتاجية لأنه من أكثر القطاعات قدرة على تطبيق واستخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، وعلاج مشكل البطالة من خلال توفيره للعديد من فرص العمل الجديدة.

كما يعتبر القطاع الإلكتروني المصدر الرئيسي للتجديد والابتكار والإبداع، وهو يعمل دائما على تقديم منتجات جديدة، كون هذا القطاع مصدرا للأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة، كما أنه يعمل على إظهار وتنمية الكفاءات والمبادرات الفردية؛ إضافة إلى ذلك فإن الصناعة الإلكترونية في الجزائر تساهم وبشكل فعال في تطوير المنتجات الإلكترونية، وتلبية حاجات ورغبات المستهلك المتجددة؛ وذلك من خلال سعي مؤسسات القطاع الإلكتروني على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة، واهتمامها بكل ما هو جديد، وتركيزها على النشاط الإبداعي لتصبح مؤسسات مبدعة؛

ونجد أن أهم المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الإلكترونية هي: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)، والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، ومؤسسة السلام الكترونيك (LG)، ومؤسسة كوندور (Condor)، ومؤسسة عبابو للإلكترونيك الممثلة بعلامة (Cristor)، ومؤسسة إياك للإلكترونيك الممثلة بعلامة (Samsung)، ومؤسسة أركوديم للإلكترونيك الممثلة بعلامة ميديا (Media).

والملاحظ أن العدد الأكبر من المؤسسات القطاع الإلكتروني متواجد في ولاية برج بوعرييج، وهذا ما أهلها لتكون قطبا إلكترونيا بامتياز، الأمر الذي جعل الباحث يركز الدراسة على المؤسسات المتواجدة بهذه الولاية؛ وفي هذا الإطار قام الباحث بدراسة ثلاث مؤسسات من ولاية برج بوعرييج، باعتبارها مؤسسات رائدة في مجال الإلكترونيات، وتميزها من خلال اعتمادها على الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والإنتاج، وهذه المؤسسات هي: مؤسسة كوندور (condor)، ومؤسسة كريستور (cristor)، ومؤسسة ميديا (media).

بناء على أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من الإطارات الإدارية في مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، ونظرا لضخامة حجم المجتمع وتشتته (العدد الكبير لهذه المؤسسات وانتشارها الجغرافي) فقد اقتصر الباحث على دراسة مؤسسات قطاع الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، والتي تعتبر قطب لهذا النوع من المؤسسات، إلا أن الباحث قوبل بالرفض من أغلبية المؤسسات المتواجدة بهذه الولاية، وتم الاقتصار على ثلاث مؤسسات تعتبر هي الرائدة في مجال الإلكترونيات وهي: مؤسسة كوندور (condor) تشمل 189 إطار، ومؤسسة كريستور (cristor) فيها 41 إطار، ومؤسسة ميديا (media) وفيها 20 إطار؛ وقد بلغ حجم المجتمع 250 شخص.

3- عينة الدراسة:

يصعب في كثير من الأحيان إجراء دراسات تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك؛ لهذا قام الباحث باختيار جزء من المجتمع الأصلي لإجراء دراسته، وبذلك شملت عينة الدراسة الإطارات الإدارية في ثلاث مؤسسات من ولاية برج بوعرييج تنشط في مجال الإلكترونيات (كوندور، كريستور، ميديا) والمشار إليها في مجتمع الدراسة، وهذه المؤسسات تتميز عن باقي المؤسسات بأنها تتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة والإنتاج.

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة بواقع أكثر من 52 % من المجموع الكلي للإطارات وعددهم 130 شخص من أصل مجتمع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحث بتوزيع خمسة وسبعون (75) استمارة على مؤسسة "كوندور"، وكان العائد منها ستة وأربعون (46) استمارة.

- قام الباحث بتوزيع خمسة وثلاثون (35) استمارة على مؤسسة "كريستور"، وكان العائد منها عشرون (20) استمارة.

- قام الباحث بتوزيع عشرون (20) استمارة على مؤسسة "ميديا"، وكان العائد منها عشر (10) استمارات.

وهكذا يصبح مجوع الاستثمارات العائدة 76 استمارة بما يمثل 58,46% من عينة الدراسة.

4- بيانات الدراسة:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة [مصطفى، غنيم، 2000، ص:81]؛ وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه، انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال ما يلي:

4-1- البيانات المكتبية:

وتمثل البيانات الأساسية (الأولية والثانوية) التي تعتبر الخلفية النظرية التي بنيت عليها الدراسة، وذلك من خلال مايلي:

- الكتب العلمية؛
- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- البحوث والدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة، والمنشورة في المجالات العلمية المحكمة.

4-2- البيانات الميدانية:

استخدم الباحث في جمعه للبيانات الميدانية أداة الاستمارة، وتعد الاستمارة من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات وأقلها تكلفة، إضافة إلى ما تتميز به من تمكين المبحوث من الإجابة بحرية تامة، وبموضوعية على أسئلتها، ويمكن من خلالها ربط أسئلة البحث وأهدافه مع نتائج الدراسة، وسهولة إدخال البيانات في الحاسب الآلي للحصول على النتائج المطلوبة لتحليل وتفسير النتائج.

5- أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

5-1- بناء أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة، والمنهج المتبع، والإمكانات المتاحة، واعتمادا على موضوع الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، والبيانات المرغوب الحصول عليها، قام الباحث بتصميم الاستمارة وبنائها كأداة لجمع البيانات، إذ تعد الاستمارة أداة مناسبة لجمع المعلومات، وهي ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد، أو للمؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته [جمعة وآخرون، 1999، ص:180].

وبعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، والدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، والبحوث في مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الاطلاع على عدد من الاستمارات في هذا المجال، والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين، احتوت الاستمارة على العناصر التالية:

- مقدمة تعريفية: توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

- القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وشملت الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الأقدمية، إضافة إلى المركز الوظيفي.

- القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: المعارف الجماعية كمتغير مستقل، والإبداع كمتغير تابع، حيث وضع الباحث لمتغير المعارف الجماعية متغيرات فرعية لغرض قياسه، وأبقى على متغير الإبداع؛ واحتوى هذا القسم من الاستمارة على 59 عبارة غطت محاور الدراسة وفق التالي:

المحور الأول: المعارف الجماعية

تكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي، وشمل عشر (10) عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على توليد المعرفة على المستوى الفردي في المؤسسات محل الدراسة.

البعد الثاني: التشارك في المعرفة، وشمل ثلاثة عشر (13) عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على التشارك في المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

البعد الثالث: إنشاء المعارف الجماعية، وشمل اثنا عشر (12) عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على إنشاء المعارف الجماعية في المؤسسات محل الدراسة.

المحور الثاني: الإبداع

احتوى هذا المحور على أربع وعشرين (24) عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على وجود الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

وقد تبنى الباحث في إعداد الاستمارة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات لجميع المحاور، وتحديد درجة الموافقة على هذه العبارات، وأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

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

5-2-2- صدق أداة الدراسة:

5-2-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

الصدق هو أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه؛ والصدق الظاهري يقيس مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا من قبل مصممها، بحيث يقوم بمراجعة الشكل الأولي للأداة وذلك للتأكد والوثوق بضرورة الفقرات ودرجة وضوحها وكيفية الإجابة عنها [الجادري، أبو حلو، 2009، ص:157].
وقد قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين من جامعة بسكرة، إضافة إلى المشرف؛ ويوضح الملحق رقم (02) أسماء المحكمين ورتبتهم العلمية والجهة التي يتبعونها.

وقد أبدى المحكمون آرائهم وقدموا اقتراحاتهم وملاحظاتهم حول تعديل بعض العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة، رأوها بأنها مناسبة وتحسن الأداة وتطورها؛ واستنادا لما أبداه المحكمون من توجيهات وملاحظات، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض منها، وإضافة عبارات جديدة، ويوضح الملحق رقم (01) الاستمارة في شكلها النهائي.

5-2-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق البنائي لأداة الدراسة مدى قدرة الأداة القياس على تقويم ظاهرة سلوكية معينة [الجادري، أبو حلو، 2009، ص:157]؛ وقد قام الباحث باختيار عينة استطلاعية من أصل عينة البحث بمقدار 30 مبحوث، وذلك للتعرف على مدى التجانس والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول:

توليد المعرفة على المستوى الفردي

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
* 0,547	1
* 0,665	2
* 0,637	3
*0,421	4
*0,615	5
*0,348	6
* 0,385	7
* 0,374	8
* 0,517	9
*0,553	10

* : دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الأول ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الأول عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يؤكد أن البعد الأول (توليد المعرفة على المستوى الفردي) يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني:

التشارك في المعرفة

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
* 0,762	11
* 0,534	12
* 0,750	13
* 0,768	14
* 0,731	15
* 0,726	16
* 0,731	17
* 0,697	18
* 0,860	19
* 0,712	20
* 0,794	21
* 0,311	22
* 0,250	23

*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الثاني ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الثاني عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يؤكد أن البعد الثاني (التشارك في المعرفة) يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث:

إنشاء المعارف الجماعية

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
* 0,736	24
* 0,689	25
* 0,678	26
* 0,505	27
* 0,655	28
* 0,698	29
* 0,633	30
* 0,602	31
* 0,570	32
* 0,504	33
* 0,485	34
* 0,244	35

*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الثالث ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الثالث عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يؤكد أن البعد الثالث (إنشاء المعارف الجماعية) يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني:

الإبداع

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
* 0,565	1
* 0,458	2
* 0,515	3
* 0,508	4
* 0,332	5
* 0,367	6
* 0,592	7
* 0,205	8
* 0,142	9
* 0,453	10
* 0,213	11
* 0,481	12
* 0,601	13
* 0,359	14
* 0,183	15
* 0,566	16
* 0,604	17
* 0,494	18
* 0,491	19

* 0,728	20
* 0,810	21
* 0,597	22
* 0,722	23
* 0,640	24

*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الثاني ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الثاني عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يؤكد أن المحور الثاني (الإبداع) يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

3-2-5- ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يتوجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، والثبات جزء من الصدق، لأن الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما سعى لقياسه بدقة وثبات؛ ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس بشكل عام يستخرج عادة معامل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها الأفراد في مرات التطبيق، ويطلق على هذه النتيجة بمصطلح "معامل الثبات" والذي تكون قيمته بين (1+ و 1-) [الجادري، أبو حلو، 2009، ص:161].

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق طريقة "كرونباخ ألفا" (Cronbach- α) لحساب معامل الثبات، حيث أن طريقة "كرونباخ ألفا" تعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، ويشير "كرونباخ ألفا" إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل "كرونباخ ألفا" يزود بتقدير جيد للثبات [الجادري، أبو حلو، 2009، ص:170]؛ والجدول رقم (05) يوضح معاملات ألفا لكل محور من محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم (05): معامل الثبات بتطبيق طريقة "كرونباخ ألفا"

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	توليد المعرفة على المستوى الفردي	10	30	0.780
2	التشارك في المعرفة	13	30	0.902
3	إنشاء المعارف الجماعية	12	30	0.831
4	الإبداع	24	30	0.864
	الاتجاه العام	59	30	0.934

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (05) يتضح أن معامل ثبات أداة الدراسة بالنسبة للبعد الأول (توليد المعرفة على المستوى الفردي) هو (0,780) وهو معامل مرتفع، وأن معامل الثبات بالنسبة للبعد الثالث (إنشاء المعارف الجماعية) هو (0,831) وهو معامل مرتفع، ونفس الشيء بالنسبة للمحور الثاني (الإبداع) الذي معامل الثبات عنده هو (0,864).

أما البعد الثاني (التشارك في المعرفة) فتبين أن معامل الثبات فيه مرتفع جدا وهو (0,902)، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

ونستخلص مما سبق أن أداة الدراسة (الاستمارة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

5-3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز

(SPSS)، وقام الباحث باستخدام برنامج (SPSS)* لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة؛ وباعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها ومناقشتها، فإن الباحث قام بعد جمع المعلومات بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

- تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج SPSS؛
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة؛
- تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة.

كما قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة عن نقاط التي تم التركيز عليها، واستخدم في ذلك مقاييس النزعة المركزية، حيث أنه عند تفحص مجموعة من البيانات الإحصائية، نلاحظ أن هذه البيانات تميل إلى التركز حول قيمة معينة، ويسمى هذا الميل نحو تلك القيمة بالنزعة المركزية لهذه البيانات [العقيلي، 1998، ص:182]؛ وفيما يلي مجموعة الأساليب المستخدمة:

- ✓ التكرارات: استخدمها الباحث في وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للاستجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
- ✓ النسب المئوية: استخدمها الباحث في تحديد نسبة التكرارات سواء فيما تعلق بوصف خصائص عينة الدراسة، أو إجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة.
- ✓ المتوسط الحسابي: والذي استخدمه الباحث لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الدراسة.
- ✓ الانحراف المعياري: استخدمه الباحث لتحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وكل محور من محاورها.
- ✓ اختبار كاي تربيع (χ^2): استخدمه الباحث لحسن المطابقة، وذلك للتحقق من مدى تجانس أو اختلاف آراء مفردات مجتمع الدراسة حول فقرات المحاور المختلفة.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): تم استخدامه لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف بعض الخصائص والمتغيرات الأولية.

* تم استعمال برنامج SPSS الإصدار (17.0) في عملية التحليل الإحصائي

✓ اختبار (T- test): استخدمه الباحث لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا لبعض المتغيرات الشخصية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يحتوي هذا المحور على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الخاصة بالمعارف الجماعية وأثرها على الإبداع في مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، وذلك بعد استطلاع آراء إطارات مؤسسات محل الدراسة (كوندور، كريستور، ميديا) من خلال إجاباتهم على الاستمارة، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

1- خصائص عينة الدراسة:

1-1- الجنس:

جدول رقم (06): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
75	57	ذكر
25	19	أنثى
100	76	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (06) أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة (75%) في مقابل (25%) من أفراد العينة كانوا إناثا؛ وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة عمل المؤسسات الإلكترونية التي تفضل عنصر الذكور للعمل في مثل هكذا نشاط.

1-2- العمر:

جدول رقم (07): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للعمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	33	43,4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	39,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	6,6
50 سنة فما فوق	8	10,5
المجموع	76	100,0

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير بيانات الجدول رقم (07) أعلاه إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أربع فئات عمرية، وتوضح النتائج أن أكبر نسبة كانت في الفئة العمرية الأولى [أقل من 30 سنة] بنسبة (43,4%) من أفراد عينة الدراسة، ثم الفئة الثانية [من 30 إلى أقل من 40 سنة] بنسبة (39,5%)، ثم الفئة الرابعة [50 سنة فما فوق] بنسبة (10,5%)، والفئة الأخيرة [من 40 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة (6,6%) من أفراد عينة الدراسة.

وتشير هذه الأرقام أن معظم الإطارات العاملة بمؤسسات القطاع الإلكتروني هم من الفئات الشبابية، والذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يعود إلى اهتمام مؤسسات قطاع الإلكترونيات بفئة الشباب، كون الشباب يبحثون دوماً عن تجديد معارفهم ويميلون إلى حب المخاطرة والإبداع.

1-3- المؤهل العلمي:

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المؤهل الجامعي، حيث كان أفراد العينة الذين يحملون مؤهل جامعي (72,4% بين ليسانس ومهندس ودراسات عليا).

جدول رقم (08): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
5,3	4	المستوى الثانوي فأقل
1,3	1	دبلوم تكوين مهني
21,1	16	تقني سامي
26,3	20	ليسانس
32,9	25	مهندس
13,2	10	دراسات عليا
100,0	76	المجموع

وتشير بيانات الجدول رقم (08) أعلاه أن الأفراد الذين يحملون شهادة مهندس نسبتهم (32,2%)، وذلك راجع إلى طبيعة عمل مؤسسات قطاع الإلكترونيات والذي يغلب عليه الجانب التقني، يليهم الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس (26,3%)، ثم حاملي شهادات الدراسات العليا (13,2%)، بعدها يأتي المؤهل الأقل من المؤهل الجامعي، وهو مؤهل تقني سامي، والذي بلغت نسبته لدى أفراد العينة (21,1%)، وحل بعده مؤهل المستوى الثانوي بنسبة (5,3%)، ثم مؤهل دبلوم التكوين المهني والذي بلغت نسبته لدى أفراد العينة (1,3%)؛ كل هذا مؤشر على أن مؤسسات قطاع الإلكترونيات يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجابا على المعرفة الموجودة بهذه المؤسسات، وكذا زيادة إبداعها.

4-1- عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم (09): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لعدد سنوات الأقدمية

عدد سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	47	61,8
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	23	30,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	3,9
15 سنة فأكثر	3	3,9
المجموع	76	100,0

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير بيانات الجدول رقم (09) أعلاه إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسات محل الدراسة، وتوضح النتائج أن أكبر نسبة كانت في الفئة الأولى [أقل من 05 سنوات] بنسبة (61,8%)، ثم تلتها الفئة الثانية [من 05 إلى أقل من 10 سنوات] بنسبة (30,3%)، بينما بلغت نسبة كل من الفئة الثالثة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] والفئة الرابعة [15 سنة فأكثر] نسبة (3,9%)؛ كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة المعرفية في المؤسسات محل الدراسة، مما يؤثر على صدق الإجابات على استمارة الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها.

5-1- المركز الوظيفي:

الجدول رقم (10): التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للمركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
مدير	6	7,9
رئيس قسم	7	9,2
رئيس مصلحة	22	28,9
إطار ميداني	41	53,9
المجموع	76	100,0

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين يشغلون منصب إطار ميداني نسبتهم (53,9%)، يليهم رؤساء المصالح بنسبة (28,9%)، ثم رؤساء الأقسام (9,2%)، بعدها يأتي المديرين بنسبة (7,9%)؛ وهذا ما يعطي مصداقية أكثر للإجابات، لأنه غالبا ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

2- تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

سيقوم الباحث في هذا الجزء بالإجابة عن تساؤلات محاور أداة الدراسة (الاستمارة)، وقد قام الباحث باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة درجة موافقتهم على مجموعة عبارات جاءت وفق محورين أساسيين حول أثر المعارف الجماعية على نشاط الإبداع في مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد قام الباحث باستخدام كاي تربيع، واختبار (T- test) للتحقق من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية كما يلي:

الجدول رقم (11): معيار تصنيف المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	1 - 1,80
قليلة	1,81 - 2,60
متوسطة	2,61 - 3,40
عالية	3,41 - 4,20
عالية جدا	4,21 - 5

2-1-1- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور المعارف الجماعية:

2-1-1-2- تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة على المستوى الفردي:

يلخص الباحث النتائج الخاصة بعبارات بعد توليد المعرفة على المستوى كما يلي:

الجدول رقم (12): الإجابة على أسئلة البعد الأول: توليد المعرفة على المستوى الفردي

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K ²	مستوى الدلالة المعنوية	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
1	تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها	16	45	8	6	1	2.09	0.86	80.71	0.00	8	قليلة
2	يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم	14	32	7	18	5	2.58	1.22	30.44	0.00	6	قليلة
3	يستطيع كل عامل في المؤسسة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه	0	21	3	46	6	3.49	0.98	60.94	0.00	1	عالية جدا
4	يمتلك كل عامل في المؤسسة خبراته الخاصة	11	55	2	8	0	2.09	0.76	93.15	0.00	9	قليلة
5	يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة	2	19	13	32	10	3.38	1.08	33.07	0.00	2	متوسطة
6	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة	6	46	13	10	1	2.39	0.86	83.34	0.00	7	قليلة
7	يستطيع العمال الحصول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بسهولة	5	21	11	31	8	3.21	1.15	30.05	0.00	3	متوسطة
8	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق التقليد	8	28	14	25	1	2.78	1.06	33.86	0.00	5	متوسطة
9	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات	11	60	2	2	1	1.97	0.63	169.3 9	0.00	10	قليلة

متوسطة	4	0.00	46.63	0.89	2.79	2	16	24	32	2	تتواجد المعرفة في المؤسسة في أذهان العمال	10
		0.00	44.78	0.41	2.67					البعد الأول		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه أنه وباستخدام اختبار كاي تربيع تبين أن هناك اختلافا واضحا في درجة موافقة أفراد المجتمع لكل العبارات من الجدول، وذلك بمستوى دلالة (5 % أو اقل)؛ كما يتضح من الدراسة الميدانية أن متوسط الإجابات الموافقة على العبارات المتعلقة بهذا البعد قد بلغت (2,67) في مجال يتراوح بين (1- 5) وبانحراف معياري للبعد ككل (0,41)؛ إضافة إلى ذلك يلاحظ أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد في إجابات العينة كانت قليلة في خمس (5) عبارات، وكانت درجة الموافقة متوسطة في أربع (4) عبارات، وعبارة واحدة ذات موافقة عالية جدا .

ويبين الجدول رقم (12) كذلك أن العبارة المتعلقة ب: يستطيع كل عامل في المؤسسة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه، أتت في المرتبة الأولى من حيث موافقة الباحثين بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة موافقة عالية جدا، تلتها في الترتيب الثاني العبارة: يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة، بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم يليها في الترتيب الثالث العبارة: يستطيع العمال الحصول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بسهولة، بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما رابعا العبارة: تتواجد المعرفة في المؤسسة في أذهان العمال، بمتوسط حسابي (2,79) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم خامسا العبارة: يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق التقليد، بمتوسط حسابي (2,78) وبدرجة موافقة متوسطة، بعدها تأتي العبارة: يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم، في الترتيب السادس، وبمتوسط حسابي (2,58) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب سابعا العبارة: يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة، بمتوسط حسابي (2,39) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما ثامنا العبارة: تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها، بمتوسط حسابي (2,09) وبدرجة موافقة قليلة، ثم تاسعا العبارة: يمتلك كل عامل في المؤسسة خبراته الخاصة، بمتوسط حسابي (2,09) وبدرجة موافقة قليلة، وأخيرا العبارة: يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات، والتي تأتي في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1,97) وبدرجة موافقة قليلة كذلك.

من خلال ما تقدم من عبارات البعد الأول، يظهر أن المؤسسات محل الدراسة تهتم وبدرجة قليلة بتوليد المعرفة على المستوى الفردي، وذلك من خلال العبارات الخمس، والتي لها متوسط حسابي ذو درجة قليلة، وهي: يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم؛ يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة؛ تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها؛ يمتلك كل عامل في المؤسسة خبراته الخاصة؛ يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات.

بينما هناك عبارات ذات درجة متوسطة بالنسبة لتوليد المعرفة على المستوى الفردي وهي: يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة؛ يستطيع العمال الحصول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بسهولة؛ تتواجد المعرفة في المؤسسة في أذهان العمال؛ يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق التقليد.

أما العبارة الوحيدة ذات الدرجة العالية جدا فكانت عبارة: يستطيع كل عامل في المؤسسة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه.

وبالنتيجة يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تولي نوع من الأهمية لعملية توليد المعرفة على المستوى الفردي.

2-1-2- تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالتشارك في المعرفة:

يلخص الباحث النتائج الخاصة بعبارات بعد التشارك في المعرفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الإجابة على أسئلة البعد الثاني: التشارك في المعرفة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K ²	مستوى الدلالة المعنوية	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
11	العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة	8	20	24	15	9	2.96	1.17	12.55	0.01	1	متوسطة
12	عمال المؤسسة لديهم الرغبة للاتصال فيما بينهم	10	37	15	12	2	2.46	0.99	45.18	0.00	9	قليلة
13	يحرص غالبية العمال على أداء مهامهم بصورة جماعية	9	26	14	24	3	2.82	1.12	25.18	0.00	4	متوسطة

14	عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي	6	36	15	15	4	2.67	1.05	42.28	0.00	7	متوسطة	
15	يتبادل العمال المهارات فيما بينهم وجها لوجه	1	38	16	14	7	2.84	1.04	52.02	0.00	3	متوسطة	
16	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال	5	31	14	17	9	2.92	1.17	26.10	0.00	2	متوسطة	
17	يتبادل العمال المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة (تبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت	14	40	12	7	3	2.28	1.00	55.44	0.00	12	قليلة	
18	يفضل العمال تبادل الخبرات فيما بينهم	6	32	21	12	5	2.71	1.04	33.86	0.00	6	متوسطة	
19	العمال في المؤسسة يتقاسمون المعارف فيما بينهم	5	32	21	14	4	2.74	1.01	35.97	0.00	5	متوسطة	
20	تساعد المؤسسة العمال على تطوير معارفهم الشخصية	12	36	11	15	2	2.46	1.06	41.76	0.00	10	قليلة	
21	تحفز المؤسسة العمال على نقل المعارف فيما بينهم	12	33	18	7	6	2.50	1.11	32.02	0.00	8	قليلة	
22	يعتبر العمل الجماعي من أهم الطرق لتبادل المعرفة في المؤسسة	12	42	8	11	3	2.36	1.04	62.28	0.00	11	قليلة	
23	العمال لديهم معلومات متراكمة نتيجة تجاربهم	12	42	17	5	0	2.20	0.78	40.94	0.00	13	قليلة	
									38.21	0.76	2.60	البعد الثاني	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه أنه باستخدام اختبار كاي تربيع يتبين أن هناك اختلافا واضحا في درجة موافقة أفراد المجتمع لكل العبارات من الجدول، وذلك بمستوى دلالة (5 % أو أقل)؛ كما يتضح أن متوسط الإجابات الموافقة على العبارات المتعلقة بهذا البعد قد بلغت (2,60) في مجال يتراوح بين (1- 5) وبانحراف معياري للبعد ككل (0,76)؛ كذلك نجد أن درجة الموافقة

على عبارات هذا البعد في إجابات العينة كانت متوسطة في سبع (7) عبارات، وكانت درجة الموافقة قليلة في ست (6) عبارات.

ويبين الجدول أن العبارة المتعلقة بـ: العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة، أتت في المرتبة الأولى من حيث موافقة المبحوثين بمتوسط حسابي (2,96) وبدرجة موافقة متوسطة، وتلتها في الترتيب الثاني العبارة: في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال، بمتوسط حسابي (2,92) وبدرجة موافقة متوسطة كذلك، ويليهما في الترتيب ثالثا العبارة: يتبادل العمال المهارات فيما بينهم وجها لوجه، بمتوسط حسابي (2,84) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما رابعا العبارة: يحرص غالبية العمال على أداء مهامهم بصورة جماعية، بمتوسط حسابي (2,82) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم خامسا العبارة: العمال في المؤسسة يتقاسمون المعارف فيما بينهم، بمتوسط حسابي (2,74) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب سادسا العبارة: يفضل العمال تبادل الخبرات فيما بينهم، بمتوسط حسابي (2,71) وبدرجة موافقة متوسطة، بعدها تأتي العبارة: عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي، في الترتيب السابع، وبمتوسط حسابي (2,67) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما ثامنا العبارة: تحفز المؤسسة العمال على نقل المعارف فيما بينهم، بمتوسط حسابي (2,50) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما تاسعا العبارة: عمال المؤسسة لديهم الرغبة للاتصال فيما بينهم، بمتوسط حسابي (2,46) وبدرجة موافقة قليلة، ثم عاشرا العبارة: تساعد المؤسسة العمال على تطوير معارفهم الشخصية، بمتوسط حسابي (2,46) وبدرجة موافقة قليلة، بعدها تأتي العبارة: يعتبر العمل الجماعي من أهم الطرق لتبادل المعرفة في المؤسسة، في الترتيب الحادي عشر، وبمتوسط حسابي (2,36) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب الثاني عشر العبارة: يتبادل العمال المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة (تبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت (intranet))، بمتوسط حسابي (2,28) وبدرجة موافقة قليلة، وأخيرا العبارة: العمال لديهم معلومات متراكمة نتيجة تجاربهم، والتي تأتي في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2,20) وبدرجة موافقة قليلة كذلك.

من خلال ما تقدم من عبارات البعد الثاني يظهر أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتشارك في المعرفة، وذلك من خلال العبارات السبع والتي لها متوسط حسابي ذو درجة متوسطة، وهي: العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة؛ في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال؛ يتبادل العمال المهارات فيما بينهم وجها لوجه؛ يحرص غالبية العمال على

أداء مهامهم بصورة جماعية؛ العمال في المؤسسة يتقاسمون المعارف فيما بينهم؛ يفضل العمال تبادل الخبرات فيما بينهم؛ عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي.

بينما هناك عبارات ذات درجة قليلة بالنسبة للتشارك في المعرفة وهي: تحفز المؤسسة العمال على نقل المعارف فيما بينهم؛ عمال المؤسسة لديهم الرغبة للاتصال فيما بينهم؛ تساعد المؤسسة العمال على تطوير معارفهم الشخصية؛ يعتبر العمل الجماعي من أهم الطرق لتبادل المعرفة في المؤسسة؛ يتبادل العمال المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة (تبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت (intranet))؛ العمال لديهم معلومات متراكمة نتيجة تجاربهم. ومنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لعملية التشارك في المعرفة.

2-1-3- تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بإنشاء المعارف الجماعية:

يلخص الباحث النتائج الخاصة بعبارات بعد إنشاء المعارف الجماعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الإجابة على أسئلة البعد الثالث: إنشاء المعارف الجماعية

رقم العبارة	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	مستوى الدلالة المعنوية	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
24	المؤسسة تقوم بوضع المعرفة المتواجدة في أذهان عمالها في ملفات ومستندات	7	24	16	21	8	2.99	1.18	15.18	0.00	2	متوسطة
25	المؤسسة تقوم بتحويل المعرفة المتواجدة بأذهان العمال إلى معرفة متاحة للجميع	9	19	18	22	8	3.01	1.20	10.44	0.03	1	متوسطة
26	العمال في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف خاصة	7	25	21	17	6	2.87	1.11	18.73	0.00	4	متوسطة
27	توفر المؤسسة للعمال وسائل اتصال تساعد للتشارك في المعارف المتواجدة في أذهانهم	9	42	9	14	2	2.45	1.01	63.86	0.00	7	قليلة

يتشارك عمال المؤسسة خبراتهم الخاصة بإنجاز العمل	7	49	12	6	2	2.30	0.84	97.28	0.00	11	قليلة	28	
إذا لم يستطع أحد العمال التعبير عن أفكاره بوضوح فإن العمال الآخرين يساعده من خلال الشرح والتوضيح	5	38	13	17	3	2.67	1.02	51.36	0.00	5	متوسطة	29	
ينشر كل العمال الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم	6	20	25	22	3	2.95	1.01	26.23	0.00	3	متوسطة	30	
يقوم المعال بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً ثم القيام بتنفيذه	8	36	15	17	0	2.54	0.95	22.63	0.00	6	قليلة	31	
يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات	9	38	16	12	1	2.45	0.94	50.71	0.00	8	قليلة	32	
يتم تقاسم المعارف بين العمال عن طريق التدريب	5	49	10	12	0	2.38	0.83	64.52	0.00	9	قليلة	33	
الحديث بين العمال يكون بشكل مباشر ومشترك	10	42	14	8	2	2.34	0.93	64.00	0.00	10	قليلة	34	
العمال يقومون بتكرار أعمالهم	11	56	5	4	0	2.03	0.65	97.57	0.00	12	قليلة	35	
									0.01	39.60	0.62	2.58	البعد الثالث

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه أنه باستخدام اختبار كاي تربيع يتبين أن هناك اختلافاً واضحاً في درجة موافقة أفراد المجتمع لكل العبارات من الجدول، وذلك بمستوى دلالة (5% أو أقل)؛ كما يتضح من الدراسة الميدانية أن متوسط الإجابات الموافقة على العبارات المتعلقة بهذا البعد قد بلغت (2,58) في مجال يتراوح بين (1- 5) وبانحراف معياري للبعد ككل (0,62)؛ ودرجة الموافقة على عبارات هذا البعد في إجابات العينة كانت قليلة في سبع (7) عبارات، وكانت درجة الموافقة متوسطة في خمس (5) عبارات.

ويبين الجدول رقم (14) كذلك أن العبارة المتعلقة ب: المؤسسة تقوم بتحويل المعرفة المتواجدة بأذهان العمال إلى معرفة متاحة للجميع، أتت في المرتبة الأولى من حيث موافقة المبحوثين بمتوسط حسابي (3,01) وبدرجة موافقة متوسطة، وتلتها في الترتيب الثاني العبارة: المؤسسة تقوم بوضع المعرفة المتواجدة في أذهان عمالها في ملفات ومستندات، بمتوسط حسابي (2,99) وبدرجة موافقة متوسطة كذلك، ويليهما في الترتيب ثالثا العبارة: ينشر كل العمال الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم، بمتوسط حسابي (2,95) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما رابعا العبارة: العمال في المؤسسة مستعدون لاطلاع زملائهم عما لديهم من معارف خاصة، بمتوسط حسابي (2,87) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم خامسا العبارة: إذا لم يستطع أحد العمال التعبير عن أفكاره بوضوح فإن العمال الآخرين يساعده من خلال الشرح والتوضيح، بمتوسط حسابي (2,67) وبدرجة موافقة متوسطة، بعدها تأتي العبارة: يقوم العمال بتجريب ما تم التوصل إليه أولا ثم القيام بتنفيذه، في الترتيب السادس، وبمتوسط حسابي (2,54) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب سابعا العبارة: توفر المؤسسة للعمال وسائل اتصال تساعدهم للتشارك في المعارف المتواجدة في أذهانهم، بمتوسط حسابي (2,45) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما ثامنا العبارة: يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات، بمتوسط حسابي (2,45) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما تاسعا العبارة: يتم تقاسم المعارف بين العمال عن طريق التدريب، بمتوسط حسابي (2,38) وبدرجة موافقة قليلة، بعدها تأتي العبارة: الحديث بين العمال يكون بشكل مباشر ومشارك، في الترتيب العاشر، وبمتوسط حسابي (2,34) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب الحادي عشر العبارة: يتشارك عمال المؤسسة خبراتهم الخاصة بإنجاز العمل، بمتوسط حسابي (2,30) وبدرجة موافقة قليلة، وأخيرا العبارة: العمال يقومون بتكرار أعمالهم، والتي تأتي في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2,03) وبدرجة موافقة قليلة كذلك.

من خلال ما تقدم من عبارات البعد الثالث يظهر أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بإنشاء المعارف الجماعية، وذلك من خلال العبارات السبع، والتي لها متوسط حسابي ذو درجة قليلة، وهي: يقوم العمال بتجريب ما تم التوصل إليه أولا ثم القيام بتنفيذه؛ توفر المؤسسة للعمال وسائل اتصال تساعدهم للتشارك في المعارف المتواجدة في أذهانهم؛ يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات؛ يتم تقاسم المعارف بين العمال عن طريق التدريب؛ الحديث بين العمال

يكون بشكل مباشر ومشارك؛ يتشارك عمال المؤسسة خبراتهم الخاصة بإنجاز العمل؛ العمال يقومون بتكرار أعمالهم.

بينما هناك عبارات ذات درجة متوسطة بالنسبة لإنشاء المعارف الجماعية وهي: المؤسسة تقوم بتحويل المعرفة المتواجدة بأذهان العمال إلى معرفة متاحة للجميع؛ المؤسسة تقوم بوضع المعرفة المتواجدة في أذهان عمالها في ملفات ومستندات؛ ينشر كل العمال الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم؛ العمال في المؤسسة مستعدون لاطلاع زملائهم عما لديهم من معارف خاصة؛ إذا لم يستطع أحد العمال التعبير عن أفكاره بوضوح فإن العمال الآخرين يساعده من خلال الشرح والتوضيح.

وبالنتيجة يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لإنشاء المعرفة الجماعية.

ويخلص الباحث نتائج كل الأبعاد الخاصة بمتغير المعارف الجماعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول: المعارف الجماعية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	مستوى الدلالة المعنوية	الترتيب حسب الأهمية
توليد المعرفة على المستوى الفردي	2.67	0.41	44.78	0.00	1
التشارك في المعرفة	2.60	0.76	38.21	0.00	2
إنشاء المعارف الجماعية	2.58	0.62	39.60	0.01	3
إجمالي الأبعاد	2.62	0.51	13,73	0.00	

بشكل إجمالي حقق المحور الأول الخاص بالمعارف الجماعية متوسطاً حسابياً قدره (2,62)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد عينة الدراسة؛ بحيث جاء المتوسط الحسابي العام لعبارات توليد المعرفة على المستوى الفردي أولاً، ثم يليه متوسط عبارات التشارك في المعرفة، ثم المتوسط المتعلق بعبارات إنشاء المعارف الجماعية. وهذه النتائج تعكس أن الأفراد لديهم الرغبة في إنشاء معارف فردية خاصة بهم، والتشارك فيها إذا وفرت الإدارة البيئة المناسبة والظروف اللازمة لتحقيق التشارك.

2-2- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الإبداع:

لمعالجة عبارات هذا المحور، سيعتمد الباحث على نفس الطريقة التي استخدمها في تحليل

العبارات المتعلقة بمحور المعارف الجماعية، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (16): الإجابة على أسئلة المحور الثاني: الإبداع

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	M ²	مستوى الدلالة المعنوية	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
1	العمال يجددون في أساليب عملهم	6	44	10	16	0	2.74	0.91	46.52	0.00	11	متوسطة
2	العمال يقومون بعملية تطوير مستمرة لإجراءات العمل	9	39	14	14	0	2.43	0.92	28.94	0.00	19	قليلة
3	العمال لا يقومون بتقليد الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل	3	26	12	31	4	3.09	1.06	42.81	0.00	2	متوسطة
4	العمال قادرين على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم	3	38	13	20	2	2.74	0.98	57.28	0.00	12	متوسطة
5	العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الجديدة لأساليب العمل	12	49	11	3	1	2.11	0.75	100.05	0.00	24	قليلة
6	العمال لديهم القدرة على طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل	11	43	14	8	0	2.25	0.83	41.36	0.00	22	قليلة
7	العمال لديهم القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	8	37	11	18	2	2.59	1.04	47.81	0.00	17	قليلة
8	العمال لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	6	31	11	26	2	2.83	1.07	42.28	0.00	9	متوسطة

متوسطة	10	0.00	20.31	0.94	2.79	0	23	18	31	4	العمال لديهم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجههم	9
متوسطة	7	0.00	29.26	1.03	2.91	3	23	19	26	5	العمال يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	10
متوسطة	6	0.00	34.26	0.99	2.95	3	23	20	27	3	العمال يقومون بتغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة	11
قليلة	20	0.00	18.63	0.95	2.43	0	14	16	35	11	عمال المؤسسة لهم قدرة عالية على التكيف	12
متوسطة	8	0.00	35.97	0.98	2.84	2	21	20	29	4	عمال المؤسسة لهم مرونة في التفكير	13
قليلة	23	0.00	55.26	0.81	2.20	0	8	10	47	11	تضم المؤسسة عمالا لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم	14
متوسطة	14	0.00	37.15	1.00	2.68	3	15	19	33	6	عمال المؤسسة لهم قدرات ذهنية عالية	15
متوسطة	1	0.00	23.34	1.21	3.30	12	29	10	20	5	يجد العمال وقتا كافيا أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها	16
متوسطة	5	0.00	14.10	1.22	2.97	10	18	15	26	7	الأفكار الجديدة في المؤسسة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء	17
قليلة	21	0.00	16.10	0.96	2.32	0	12	15	34	15	تبادل الآراء بين العمال ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة	18
قليلة	18	0.00	59.92	1.00	2.49	2	14	11	41	8	تنتج الأفكار الجديدة في المؤسسة بفضل التفاعل بين العمال	19
متوسطة	16	0.00	16.50	1.16	2.64	4	17	16	26	13	تشجع المؤسسة العمال على إظهار أفضل ما لديهم من آراء ومقترحات جديدة	20
متوسطة	3	0.00	15.05	1.18	3.08	7	25	21	13	10	يتشارك عمال المؤسسة في النظرة الواضحة للمستقبل	21

22	عمال المؤسسة منسجمون مع بعضهم البعض	8	31	17	15	5	2.71	1.10	26.89	0.00	13	متوسطة
23	العمال في المؤسسة يفكرون بشكل جماعي	4	23	23	19	7	3.03	1.07	21.63	0.00	4	متوسطة
24	يقوم العمال بتحديد إجراءات العمل بشكل مستمر	5	35	18	15	3	2.68	0.99	42.49	0.00	15	متوسطة
المحور الثاني						2.68		0.56	34.94	0.00		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه أنه وباستخدام اختبار كاي تربيع تبين أن هناك اختلافا واضحا في درجة موافقة أفراد المجتمع لكل العبارات من الجدول، وذلك بمستوى دلالة (5 % أو اقل)؛ كما يتضح من الدراسة الميدانية أن متوسط الإجابات الموافقة على العبارات المتعلقة بهذا المحور قد بلغت (2,68) في مجال يتراوح بين (1- 5) وبانحراف معياري للمحور ككل (0,56)؛ كما أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور في إجابات العينة كانت **متوسطة** في ستة عشر (16) عبارة، وكانت درجة الموافقة **قليلة** في 8 عبارات.

ويبين الجدول أعلاه أن العبارة المتعلقة بـ: يجد العمال وقتا كافيا أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها، أتت في المرتبة الأولى من حيث موافقة المبحوثين بمتوسط حسابي (3,30) وبدرجة موافقة متوسطة، وتلتها في الترتيب الثاني العبارة: العمال لا يقومون بتقليد الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، بمتوسط حسابي (3,09) وبدرجة موافقة متوسطة كذلك، ويليهما في الترتيب ثالثا العبارة: يشارك عمال المؤسسة في النظرة الواضحة للمستقبل، بمتوسط حسابي (3,08) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما رابعا العبارة: العمال في المؤسسة يفكرون بشكل جماعي، بمتوسط حسابي (3,03) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم خامسا العبارة: الأفكار الجديدة في المؤسسة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء، بمتوسط حسابي (2,97) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب سادسا العبارة: العمال يقومون بتغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة، بمتوسط حسابي (2,95) وبدرجة موافقة متوسطة، بعدها تأتي العبارة: العمال يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها، في الترتيب السابع، وبمتوسط حسابي (2,91) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما ثامنا العبارة: عمال المؤسسة لهم مرونة في التفكير، بمتوسط حسابي (2,84) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما تاسعا العبارة: العمال لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل

حدوثها، بمتوسط حسابي (2,83) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم عاشرا العبارة: العمال لديهم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجههم، بمتوسط حسابي (2,79) وبدرجة موافقة متوسطة، بعدها تأتي العبارة: العمال يجددون في أساليب عملهم، في الترتيب الحادي عشر، وبمتوسط حسابي (2,74) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب الثاني عشر العبارة: العمال قادرين على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم، بمتوسط حسابي (2,74) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب الثالث عشر العبارة: عمال المؤسسة منسجمون مع بعضهم البعض، بمتوسط حسابي (2,71) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب الرابع عشر العبارة: عمال المؤسسة لهم قدرات ذهنية عالية، بمتوسط حسابي (2,68) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب الخامس عشر العبارة: يقوم العمال بتحديد إجراءات العمل بشكل مستمر، بمتوسط حسابي (2,68) وبدرجة موافقة متوسطة، ويليهما في الترتيب السادس عشر العبارة: تشجع المؤسسة العمال على إظهار أفضل ما لديهم من آراء ومقترحات جديدة، بمتوسط حسابي (2,64) وبدرجة موافقة متوسطة.

ثم تأتي العبارة: العمال لديهم القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، في الترتيب السابع عشر، وبمتوسط حسابي (2,59) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب الثامن عشر العبارة: تنتج الأفكار الجديدة في المؤسسة بفضل التفاعل بين العمال، بمتوسط حسابي (2,49) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب التاسع عشر العبارة: العمال يقومون بعملية تطوير مستمرة لإجراءات العمل، بمتوسط حسابي (2,43) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب العاشر العبارة: عمال المؤسسة لهم قدرة عالية على التكيف، بمتوسط حسابي (2,43) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب الحادي والعشرون العبارة: تبادل الآراء بين العمال ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة، بمتوسط حسابي (2,32) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب الثاني والعشرون العبارة: العمال لديهم القدرة على طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل، بمتوسط حسابي (2,25) وبدرجة موافقة قليلة، ويليهما في الترتيب الثالث والعشرون العبارة: تضم المؤسسة عمالا لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم، بمتوسط حسابي (2,20) وبدرجة موافقة قليلة، وأخيرا العبارة: العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الجديدة لأساليب العمل، والتي تأتي في المرتبة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي (2,11) وبدرجة موافقة قليلة كذلك.

من خلال ما تقدم من عبارات المحور الثاني يظهر أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالإبداع، وذلك من خلال العبارات الستة عشر والتي لها متوسط حسابي ذو درجة متوسطة، وهي: يجد العمال وقتا كافيا أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها؛ العمال لا يقومون بتقليد الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل؛ يتشارك عمال المؤسسة في النظرة الواضحة للمستقبل؛ العمال في المؤسسة يفكرون بشكل جماعي؛ الأفكار الجديدة في المؤسسة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء؛ العمال يقومون بتغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة؛ العمال يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها؛ عمال المؤسسة لهم مرونة في التفكير؛ العمال لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها؛ العمال لديهم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجههم؛ العمال يجددون في أساليب عملهم؛ العمال قادرين على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم؛ عمال المؤسسة منسجمون مع بعضهم البعض؛ عمال المؤسسة لهم قدرات ذهنية عالية؛ يقوم العمال بتحديد إجراءات العمل بشكل مستمر؛ تشجع المؤسسة العمال على إظهار أفضل ما لديهم من آراء ومقترحات جديدة.

بينما هناك عبارات ذات درجة قليلة بالنسبة للإبداع وهي: العمال لديهم القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل؛ تنتج الأفكار الجديدة في المؤسسة بفضل التفاعل بين العمال؛ العمال يقومون بعملية تطوير مستمرة لإجراءات العمل؛ عمال المؤسسة لهم قدرة عالية على التكيف؛ تبادل الآراء بين العمال ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة؛ العمال لديهم القدرة على طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل؛ تضم المؤسسة عمالا لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم؛ العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الجديدة لأساليب العمل. وبالنتيجة يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لعملية الإبداع.

3- الفروق في إجابات الأفراد حول المؤهل العلمي، والأقدمية:

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الأقدمية نحو محاور الدراسة، قام الباحث بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في اتجاهاتهم نحو المعارف الجماعية وأثرها على الإبداع، وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة للمتغيرات: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الأقدمية.

لكن قبل إجراء تحليل التباين، لا بد من تحقيق فرض تجانس التباين، حيث يعد أحد الفروض الأساسية لإجراء هذا الاختبار، ويوفر برنامج (SPSS) اختباراً لهذا الغرض، وهو اختبار ليفن (Levene test)، وفي الغالب عندما تكون التباينات غير متساوية فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، حيث يفترض كما هو معروف أن الخطأ العشوائي له توزيع طبيعي كذلك.

ومن خلال برنامج (SPSS) نحصل على ما يلي:

جدول رقم (17): تحليل التباين للمؤهل العلمي الخاص بأفراد العينة نحو محوري الدراسة

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات		
0,087	2,014	0,503	5	2,517	بين المجموعات	المعارف الجماعية
		0,250	70	17,501	داخل المجموعات	
			75	20,018	الإجمالي	
0,009	3,332	0,915	5	4,574	بين المجموعات	الإبداع
		0,275	70	19,219	داخل المجموعات	
			75	23,793	الإجمالي	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم (17) يبين نتيجة اختبار فرضيتين:

H_0 : الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H_1 : الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

نلاحظ من الجدول أن قيمة (F) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) عند محور الإبداع، في حين لم تكن الفروق بالنسبة لمحور المعارف الجماعية ذات دلالة إحصائية.

بالنسبة لمحور المعارف الجماعية فإن مستوى المعنوية بلغ (0,087) وهو أكبر من (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تختلف باختلاف المؤهل العلمي؛ ويلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحور الإبداع بلغ (0,009) وهو أقل من (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة، أي نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الإبداع؛ وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة نحو المعارف الجماعية مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، أما بالنسبة لرؤية أفراد الدراسة للإبداع فقد اختلفت حسب المؤهل العلمي.

ولتحديد مصادر اختلاف الأفراد في الإجابة على العبارات الخاصة بمحور الإبداع حسب المؤهل العلمي تم استخدام اختبار ليفن لتجانس التباين.

H_0 : يوجد تجانس للتباين.

H_1 : لا يوجد تجانس للتباين.

جدول رقم (18): اختبار ليفن لتجانس التباين

sig	df2	df1	Statistique de Levene	
0.000	70	4	8,019	الإبداع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن مستوى المعنوية (sig) أقل من (0,05) لكل عبارات محور الإبداع، وبالتالي نقبل الفرض القائلة بوجود تجانس للتباين.

جدول رقم (19): تحليل التباين لعدد سنوات الأقدمية الخاص بأفراد العينة نحو محوري الدراسة

مستوى المعنوية Sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات		
0,201	1,582	0,490	3	1,471	بين المجموعات	المعارف الجماعية
		0,310	72	22,322	داخل المجموعات	
			75	23,793	الإجمالي	
0,590	0,643	0,174	3	0,523	بين المجموعات	الإبداع
		0,271	72	19,495	داخل المجموعات	
			75	20,018	الإجمالي	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم (19) أعلاه يبين نتيجة اختبار فرضيتين:

H_0 : الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الأقدمية.

H_1 : الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الأقدمية.

نلاحظ من الجدول أن قيمة (F) ليست دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) عند المحورين؛ فمستوى المعنوية للمحورين أكبر من (0,05)، (0,201) بالنسبة لمحور المعارف الجماعية، و (0,590) بالنسبة لمحور الإبداع، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تختلف باختلاف المؤهل العلمي للمحورين.

4- اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث في هذا العنصر باختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، وأجرى بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

4-1- اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار على النحو التالي:

4-1-1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (Z de Kolmogorov-Smirnov) [راضي، 2012، ص:249]، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات هذه الدراسة، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعا طبيعيا.

ومن خلال برنامج (SPSS) يمكن إجراء الاختبار (Z de Kolmogorov-Smirnov) كما يلي:

جدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات					
الإبداع	إنشاء المعارف الجماعية	التشارك في المعرفة	توليد المعرفة على المستوى الفردي		
76	76	76	76	N	
2,6891	2,5811	2,6083	2,6776	المتوسط	Paramètres normaux ^{a,b}
0,56324	0,62878	0,76017	0,41620	الانحراف المعياري	
0,067	0,083	0,153	0,111	Absolue	Différences les plus extrêmes
0,067	0,071	0,153	0,075	Positive	
-0,043	-0,083	-0,084	-0,111	Négative	
0,582	0,721	1,334	0,970	Z de Kolmogorov-Smirnov	
0,887	0,676	0,057	0,303	مستوى المعنوية Sig	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم (20) يختبر الفرضيتين التاليتين:

H₀: الفرضية الصفرية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H₁: الفرضية البديلة: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة، أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار.

4-1-2- اختبار الملائمة وخطية العلاقات:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، قام الباحث باستخدام أسلوب التباين (ANOVA) للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي مسألة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيدا.

ومن خلال برنامج (SPSS) تحصل الباحث على النتائج المبينة في الجدول التالي:
جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الإبداع	توليد المعرفة على المستوى الفردي	الانحدار SSR	2,112	1	2,112	14,362	*0,000
		البواقي SSE	10,880	74	0,147		
		الكل SST	12,992	75			
الإبداع	التشارك في المعرفة	الانحدار SSR	24,989	1	24,989	100,774	*0,000
		البواقي SSE	18,350	74	0,248		
		الكل SST	43,339	75			
الإبداع	إثشاء المعارف الجماعية	الانحدار SSR	20,684	1	20,684	170,673	*0,000
		البواقي SSE	8,968	74	0,121		
		الكل SST	29,652	75			

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يقدم الجدول رقم (21) اختباراً لمدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وبما أن مستوى المعنوية أقل من (0,05) في كل العلاقات، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، الأمر الذي يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفروض الأخرى.

4-1-3- الفرضية الرئيسية (الانحدار المتعدد):

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية، وفيما يتعلق بخطية النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم إجراء جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة (B1)، حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً، والجدول رقم (22) يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول (22): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الإبداع	المعارف الجماعية	الانحدار SSR	15,980	1	15,980	151,357	0,000
		البواقي SSE	7,813	74	0,106		
		الكل SST	23,793	75			

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

إن الفروض اللازمة لتطبيق الانحدار المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط إضافة إلى شرط أساسي آخر وهو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة.

ولغرض الكشف عن ذلك قام الباحث بحساب معدل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل التباين (VIF) يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين أقل من (0,1) يشير إلى تأثر المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي.

ويؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض قيمة (t) الإحصائية، بالرغم من أن المتغير قد يكون مهماً في النموذج.

ومن خلال برنامج (SPSS) فإنه يمكن الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة

Normality test			Collinearity statistics		المتغيرات المستقلة
نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري	الخطأ المعياري Std-Error	معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	
- 0,159	0,276	-0,044	,794	1,260	توليد المعرفة على المستوى الفردي
2,989	0,276	0,825	,308	3,249	التشارك في المعرفة
0,485	0,276	0,134	,280	3,574	إنشاء المعارف الجماعية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ($Tolerance > 0.1$ ؛ $VIF < 10$) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.

4-2- اختبار الفرضيات الفرعية:

بعدما قام الباحث من التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيقوم باختبار الفرضيات الفرعية.

4-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل (توليد المعرفة على المستوى الفردي) في المتغير التابع (الإبداع)، وكذا أسلوب الانحدار لاختبار الفرضية ككل والتي تنص على أنه: يوجد أثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي على الإبداع.

أ- تحليل علاقة الارتباط بين توليد المعرفة على المستوى الفردي والإبداع:

من خلال برنامج (SPSS) تحصل الباحث على النتائج التالية:

جدول رقم (24): معامل الارتباط بين توليد المعرفة على المستوى الفردي والإبداع

الإبداع		
0.322	Corrélation de Spearman	توليد المعرفة على المستوى الفردي
2,929	t (test)	
0.005	Signification approximée	
76	N	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توليد المعرفة على المستوى الفردي يرتبط بالإبداع بمعامل ارتباط متوسط قدره (0,322)، وهذا يوضح عدم اهتمام أفراد عينة الدراسة بعملية توليد المعرفة على المستوى الفردي.

ب- تحليل علاقة الأثر بين توليد المعرفة على المستوى الفردي والإبداع:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (توليد المعرفة على المستوى الفردي) في المتغير التابع

(الإبداع) قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار، والذي يمكن تلخيص نتائجه كالتالي:

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R	0,403				
معامل التحديد R ²	0,163				
معامل التحديد المعدل	0,151				
الخطأ المعياري للتقدير	0,518				
قيمة (F) =	14,362				
مستوى المعنوية =	0,000				
عند =	0.05				
α					
المتغير	b	Erreur standard	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	1,228	0,390		3,149	0,002
توليد المعرفة على المستوى الفردي	0,546	0,144	0,403	3,790	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم (25) وهو مقياس لجودة التوفيق، أن (16,3%) من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي (82,7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج؛ أما قيمة الخطأ المعياري التقديري والبالغة (0,518) تشير إلى الأخطاء العشوائية، وبالتالي ضعف جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهو ما تدل عليه قيمة (F).

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت (0,546) مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وأن أي زيادة في الإبداع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في توليد المعرفة على المستوى الفردي بمقدار (0,546)، حيث ظهر مستوى المعنوية (0,000) وهي أقل من (0,05)، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛ أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (1,228) تحت مستوى معنوية (0,002) وهي أقل من (0,05) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

يوجد أثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي على الإبداع في المؤسسة.

4-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل (التشارك في المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع)، وكذا أسلوب الانحدار لاختبار الفرضية ككل، والتي تنص على أنه: يوجد أثر للتشارك في المعرفة على الإبداع.

أ- تحليل علاقة الارتباط بين التشارك في المعرفة والإبداع:

من خلال برنامج (SPSS) تحصل الباحث على الجدول رقم (26).

جدول رقم (26): معامل الارتباط بين التشارك في المعرفة والإبداع

الإبداع		
0.749	Corrélation de Spearman	التشارك في المعرفة
9,719	t (test)	
0.000	Signification approximée	
76	N	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن التشارك في المعرفة يرتبط بالإبداع بمعامل ارتباط

عالي (0,749)، وهذا يوضح اهتمام أفراد عينة الدراسة على التشارك في المعرفة.

ب- تحليل علاقة الأثر بين التشارك في المعرفة والإبداع:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التشارك في المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع) قام

الباحث باستخدام أسلوب الانحدار، والذي يمكن تلخيص نتائجه وفق برنامج (SPSS) في الجدول

التالي:

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

0,759	معامل الارتباط R				
0,577	معامل التحديد R ²				
0,571	معامل التحديد المعدل				
0,368	الخطأ المعياري للتقدير				
قيمة (F) = 100,774 مستوى المعنوية = 0,000 عند 0.05 = α					
المتغير	b	Erreur standard	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	1,222	0,152		8,027	0,000
التشارك في المعرفة	0,563	0,056	0,759	10,039	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، أن (57,7%) من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي (42,3%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج؛ أما قيمة الخطأ المعياري التقديري والبالغة (0,368) تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت (0,563) مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وأن أي زيادة في الإبداع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التشارك في المعرفة بمقدار (0,563)، حيث ظهر مستوى المعنوية (0,000) وهي أقل من (0,05)، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛ أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (1,222) تحت مستوى معنوية (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

يوجد أثر للتشارك في المعرفة على الإبداع في المؤسسة

4-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل (إنشاء المعارف الجماعية) في المتغير التابع (الإبداع)، وكذا أسلوب الانحدار لاختبار الفرضية ككل والتي تنص على أنه: يوجد أثر لإنشاء المعارف الجماعية على الإبداع. أ- تحليل علاقة الارتباط بين إنشاء المعارف الجماعية والإبداع:

من خلال برنامج (SPSS) تحصل الباحث على الجدول التالي:

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين إنشاء المعارف الجماعية والإبداع

الإبداع		
0.787	Corrélation de Spearman	إنشاء المعارف الجماعية
10,973	t (test)	
0.000	Signification approximée	
76	N	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول رقم (28) أن إنشاء المعارف الجماعية يرتبط بالإبداع بمعامل ارتباط عالي (0,787)، وهذا يوضح اهتمام أفراد عينة الدراسة على إنشاء المعارف الجماعية.

ب- تحليل علاقة الأثر بين إنشاء المعارف الجماعية والإبداع:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (إنشاء المعارف الجماعية) في المتغير التابع (الإبداع) قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار، والذي يمكن تلخيص نتائجه وفق برنامج (SPSS) في الجدول التالي:

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R	0,835				
معامل التحديد R ²	0,698				
معامل التحديد المعدل	0,693				
الخطأ المعياري للتقدير	0,311				
قيمة (F) = 170,673 مستوى المعنوية = 0,000 عند 0.05 = α					
المتغير	b	Erreur standard	بيتا (β)	قيمة (t)	معدنية (t)
الثابت	0,758	0,152		4,985	0,000
إنشاء المعارف الجماعية	0,748	0,057	0,835	13,064	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير معامل التحديد (R²) وهو مقياس لجودة التوفيق، أن (69,8%) من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي (30,2%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج؛ أما قيمة الخطأ المعياري التقديري والبالغة (0,311) تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت (0,748) مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وأن أي زيادة في الإبداع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إنشاء المعارف الجماعية بمقدار (0,748)، حيث ظهر مستوى المعنوية (0,000) وهي أقل من (0,05)، مما يشير

إلى معنوية معلمة الميل؛ أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (0,758) تحت مستوى معنوية (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

يوجد أثر لعملية إنشاء المعارف الجماعية على الإبداع في المؤسسة.

3-4- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل (المعارف الجماعية) في المتغير التابع (الإبداع)، وكذا أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية ككل، والتي تنص على أنه: يوجد أثر للمعارف الجماعية على الإبداع.

3-4-1- تحليل علاقة الارتباط بين المعارف الجماعية والإبداع:

من خلال برنامج (SPSS) تحصل الباحث على الجدول التالي:

جدول رقم (30): معامل الارتباط بين المعارف الجماعية والإبداع

الإبداع		
0.771	Corrélation de Spearman	المعارف الجماعية
10,414	t (test)	
0.000	Signification approximée	
76	N	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المعارف الجماعية ترتبط بالإبداع بمعامل ارتباط عالي (0,771)، وهذا يوضح اهتمام أفراد عينة الدراسة بالمعارف الجماعية.

3-4-2- تحليل علاقة الأثر للمعارف الجماعية والإبداع:

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (المعارف الجماعية) في المتغير التابع (الإبداع) قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار، والذي يمكن تلخيص نتائجه وفق برنامج (SPSS) في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

0,820	معامل الارتباط R				
0,672	معامل التحديد R ²				
0,667	معامل التحديد المعدل				
0,324	الخطأ المعياري للتقدير				
قيمة (F) = 151,357 مستوى المعنوية = 0,000 عند 0.05 = α					
المتغير	b	Erreur standard	بيتا (β)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	0,346	0,194		1,784	0,079
المعارف الجماعية	0,893	0,073	0,820	12,303	0,000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير معامل التحديد (R²) وهو مقياس لجودة التوفيق، أن (67.2%) من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي (32.8%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج؛ أما قيمة الخطأ المعياري التقديري والبالغة (0,324) فتشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما يظهر الجدول رقم (31) أعلاه أن معنوية معلمة الميل بلغت (0,893) مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وأن أي زيادة في الإبداع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المعارف الجماعية بمقدار (0,893)، حيث ظهر مستوى المعنوية (0,000) وهي أقل من (0,05)، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛ أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (0,346) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يوجد أثر للمعارف الجماعية على نشاط الإبداع في المؤسسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

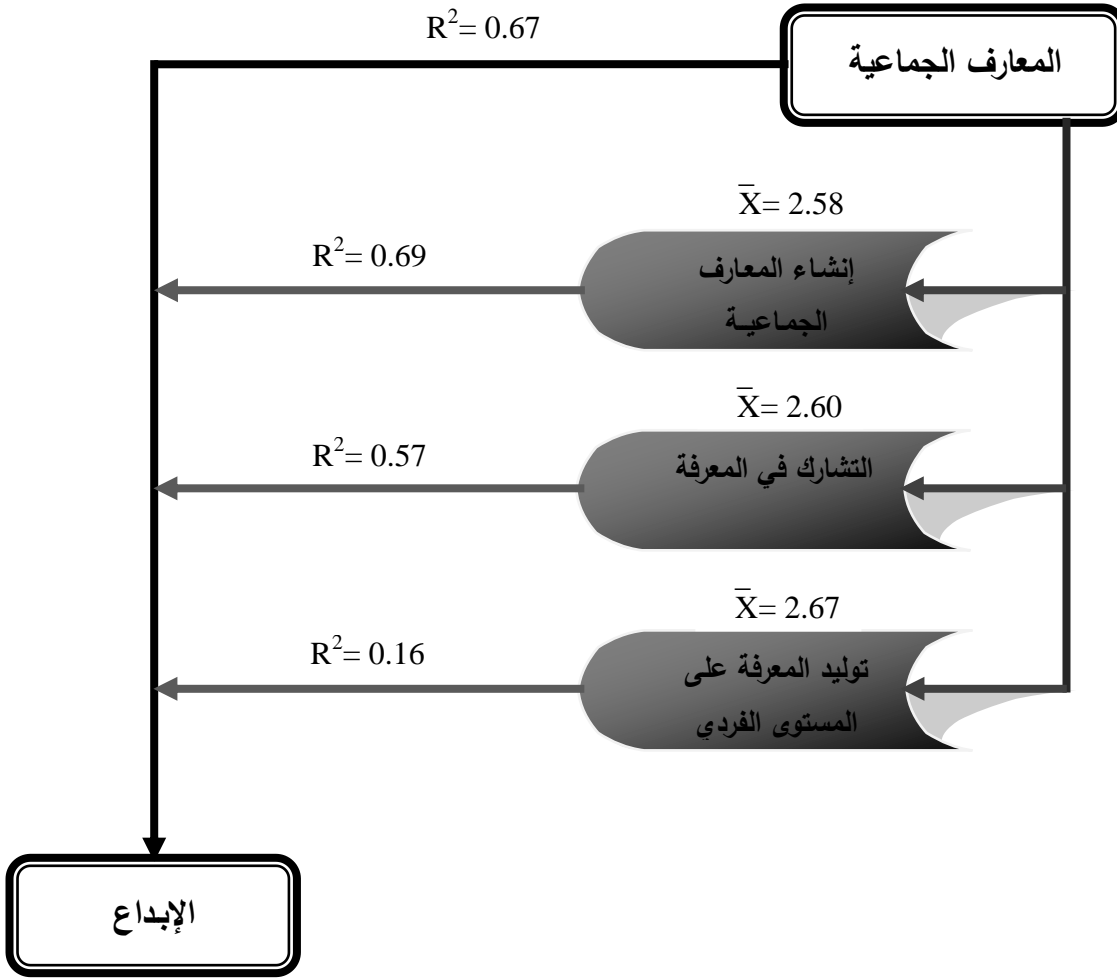
من خلال عرض وتحليل البيانات والمعلومات، أوضحت الدراسة العديد من النتائج، أهمها ما يلي:

- أن أفراد عينة الدراسة غلب عليهم الطابع الذكوري، حيث كانت نسبة الذكور (75%) في مقابل (25%) من أفراد العينة كانوا إناثاً.
- أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب، حيث كانت ما نسبة (82,9%) أعمارهم تقل عن 40 سنة، وهذا مؤشر على توفر موارد بشرية حيوية تستطيع أن تدرك معطيات عصر المعرفة ومتطلباته، وأنها قادرة على استشراف التحديات المستقبلية.
- أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المؤهل الجامعي، إذ يمثل أصحاب هذا المؤهل ما نسبته (72,4%)، وهو مؤشر يدل على توفر الكفاءات المؤهلة بهذه المؤسسات.
- أن غالبية الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة يعملون بمؤسساتهم منذ أقل من 05 سنوات، وذلك بنسبة (61,8%)، بينما ما نسبته (30,3%) يتواجدون في مؤسساتهم من 05 إلى 10 سنوات، وهو مؤشر على تواجد عامل الخبرة المناسب لدى إطارات مؤسسات القطاع الإلكتروني محل الدراسة.
- أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإطارات الميدانية بنسبة (53,9%) ثم رؤساء المصالح بنسبة (28,9%)
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور المعارف الجماعية موافقة المبحوثين على أبعاد هذا المحور، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين على أبعاد هذا المحور ككل (2,62) بانحراف معياري قدره (0,51).
- وكانت النتائج الخاصة ببعد توليد المعرفة على المستوى الفردي موافقة المبحوثين على عبارات هذا البعد، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين على عبارات هذا البعد ككل (2,77) وانحراف معياري (0,41)؛ الأمر الذي يجعل المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبرى لتوليد المعرفة على المستوى الفردي.
- وكانت النتائج الخاصة ببعد التشارك في المعرفة موافقة المبحوثين على عبارات هذا البعد، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين على عبارات هذا البعد ككل (2,60) وانحراف

معياري (0,76)؛ الأمر الذي يجعل المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبرى للتشارك في المعرفة.

- في حين كانت النتائج الخاصة ببعء إنشاء المعارف الجماعية موافقة للمبحوثين على عبارات هذا البعد، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين على عبارات هذا البعد ككل (2,58) وانحراف معياري (0,62)؛ الأمر الذي يجعل المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية لإنشاء المعارف الجماعية.
- أظهرت النتائج الخاصة بمحور الإبداع موافقة المبحوثين على أبعاد هذا المحور، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين على أبعاد هذا المحور ككل (2,68) وانحراف معياري (0,56)؛ الأمر الذي يجعل المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية لعملية الإبداع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو محاور الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الأقدمية نحو محاور الدراسة.
- توليد المعرفة على المستوى الفردي يرتبط بالإبداع بمعامل ارتباط متوسط (0,322)، وهذا يوضح عدم اهتمام أفراد عينة الدراسة بعملية توليد المعرفة على المستوى الفردي.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعء توليد المعرفة على المستوى الفردي في الإبداع، وبالتالي صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعء التشارك في المعرفة في الإبداع، وبالتالي صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعء إنشاء المعارف الجماعية في الإبداع، وبالتالي صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً إيجابياً للمعارف الجماعية في الإبداع، وبالتالي صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ومما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق النموذج المقترح التالي:



خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل، اتضحت بشكل عملي أهمية المعارف الجماعية في تعزيز العملية الإبداعية في مؤسسات القطاع الإلكتروني، واتضح كذلك أثر هذه المعارف على نشاط الإبداع، انطلاقاً من إجابات الأفراد على أسئلة الاستمارة المعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، والتي ظهر من خلالها أن هناك علاقة إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية للمعارف الجماعية كمتغيرات مستقلة، مع المتغير التابع والذي هو الإبداع.

خاتمة

خاتمة

تتضمن خاتمة هذه الدراسة ثلاثة أجزاء، يتناول الأول أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة، ومدى إثبات صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة؛ أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بزيادة الإبداع في المؤسسة انطلاقاً من المعارف الجماعية؛ في حين كان الجزء الثالث والأخير لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذه الدراسة، كأفاق جديدة لها.

1- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث على المستويين النظري والتطبيقي للمعارف الجماعية وأثرها على عملية الإبداع في المؤسسة، من التوصل على جملة من النتائج:

1-1- النتائج المستمدة من الجزء النظري:

مع ازدياد قيمة المعرفة في المؤسسات وبحثها الدائم عن الإبداع، أصبحت المعارف الجماعية أكثر أهمية من المعارف الفردية، حيث أوضحت هذه الدراسة أن إنشاء المعارف الجماعية يتم عن طريق أربع عمليات أساسية هي التنشئة والتجسيد والربط والاستيعاب، ويتم وفق هذه العمليات تحويل المعارف الضمنية الفردية إلى معارف ظاهرة جماعية، وذلك في ظل توفر بيئة مساعدة لإنشاء المعرفة تسمى البيئة "با" (BA)، والتي تعني البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها، حيث أن هذا التشارك المعرفي يمكنه تسريع إنشاء المعرفة وتعظيم نتائجه، وهذا من شأنه زيادة قدرات الأفراد على الإبداع.

وقد خلصت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها، واستعمالها، وتخزينها، وبالتالي على المؤسسة تثمين ما تمتلكه منها بغية تنمية الإبداع، مما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية مبكراً، والاستعداد للتكيف معها بنجاح؛

✓ المعارف الجماعية هي مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي توجد لدى الجماعة، والتي تتشكل نتيجة التفاعلات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بحيث

- لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى؛ أما المعارف الفردية فهي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة، وهي تشكل الموارد الداخلية لكل عامل؛
- ✓ تهتم المؤسسات بالرصيد المعرفي المتاح لها وذلك محاولة استغلاله في تحسين مركزها التنافسي؛ كما أن إدارات المؤسسات تهتم بعمليات إدارة المعرفة من أجل زيادة الحصيلة المعرفية، وتحسين إدارتها المعرفية؛
- ✓ تساهم المعارف الجماعية باعتبارها موردا إستراتيجيا بشكل رئيسي في عملية الإبداع بالمؤسسة أكثر من المعارف الفردية، حيث أن المؤسسات التي تتشارك في المعرفة وتمتلك معارف جماعية، يكون فيها الإبداع أكثر من المؤسسات التي تعتمد فقط على المعارف الفردية؛
- ✓ أن المؤسسات القادرة على إنشاء منتجات إبداعية هي مؤسسات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها.

1-2- النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية:

- خلصت هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المعارف الجماعية كانت إيجابية، ولكن متوسطة في جميع أبعادها الثلاثة (توليد المعرفة على المستوى الفردي، التشارك في المعرفة، إنشاء المعارف الجماعية) الأمر الذي يشير إلى أهمية المعارف الجماعية بالنسبة لمؤسسات الدراسة.
 - ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع كانت إيجابية، ولكن بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى أهمية الإبداع بالنسبة لمؤسسات الدراسة.
 - أظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو محاور الدراسة.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الأقدمية نحو محاور الدراسة.
 - أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيرا إيجابيا لكل أبعاد المعارف الجماعية في الإبداع، وبالتالي صحة الفرضيات الفرعية للدراسة.

- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن المعارف الجماعية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع، وبالتالي ظهرت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في وجود تأثير للمعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة.

2- الإقتراحات:

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ✓ تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارف أفرادها، واهتمامها بالمعارف الجماعية، بغية إنشاء مؤسسات معرفية مبدعة؛
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بنشر المعرفة المتوفرة لديها بين العاملين، وإعادة استعمالها من قبلهم للوصول إلى الإبداع الجماعي.
- ✓ مساعدة العاملين على تطوير معارفهم الشخصية، وتشجيعهم على زيادة قدراتهم ومهاراتهم في توزيع المعرفة والتشارك فيها ونقلها فيما بينهم لتوليد الأفكار الإبداعية؛
- ✓ أن تسعى الإدارة في مؤسسات القطاع الإلكتروني إلى التأكد باستمرار من أنه يجري تطوير المعرفة وتحديثها كلما لزم الأمر، وأن تتم العملية بصورة متجددة وليس مجرد إجراءات وخطوات روتينية؛
- ✓ السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم، وعمليات الرفع المعرفية، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- ✓ تعزيز الدعم المادي والتنظيمي اللازم لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية؛
- ✓ ضرورة أن تعي القيادة العليا في مؤسسات قطاع الإلكترونيات أهمية تشخيص رأس المال المعرفي من الموارد البشرية المتواجدة لديها، لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار، ولجعلها القاعدة الأساسية لعملية الإبداع؛
- ✓ ضرورة قيام الجهات الرسمية المعنية في قطاع الإلكترونيات بالجزائر على استحداث التسهيلات والمرافق التي من شأنها أن تشجع نقل المعرفة والتشارك فيها، واتخاذ كافة الإجراءات التي تشجع عملية تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية.

3- آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة، تبين للباحث أن ثمة نقاط لم تتمكن الدراسة من التفصيل فيها بشكل واف، وهي نقاط التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث في هذا المجال، وهي:

- 1- إنشاء المعارف الجماعية ودورها في تحسين عملية الإبداع في المؤسسة.
- 2- التشارك المعرفي ودوره على عملية الإبداع في المؤسسة.
- 3- فعالية التشارك المعرفي في تنمية الإبداع في المؤسسة.
- 4- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة ودورها في تعزيز العملية الإبداعية في المؤسسة.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
2. أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار صفاء، عمان، 1999.
3. أحمد عبد الوئيس، مدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
4. الكسندر روشكا، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، الكويت، مكتبة عالم المعرفة، 144، 1989.
5. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
6. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
7. إبراهيم رسول هاني، كريم سالم حسين الغالبي، اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، 2006.
8. إسماعيل محمد السيد، نبيل مرسى خليل، علي عبد الهادي مسلم، نادر أحمد أبوشيخة، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
9. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011.
10. بيتر كوك، ترجمة: خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، 2008.
11. برفاين جويتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري (في القرن الحادي والعشرين)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
12. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2009.
13. دومينيك فوراي، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، دار طلاس، دمشق، 2000.
14. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.
17. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، 2009.
18. حسين حريم إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2003.
19. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005.

20. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمعرفة بديلا)، دار الفجر، القاهرة، 2009.
21. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004.
24. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2009.
25. ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003.
27. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
28. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة و إدارتها في البيئة الرقمية، الوراق، عمان، 2010.
30. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
32. محمد سامي راضي، منهج البحث العلمي في المجال الإداري، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012.
33. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
34. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، 2007.
35. محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
36. مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
37. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2008.
38. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
39. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية-الوظائف-المجالات)، اليازوري، عمان، 2009.
41. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
42. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004.
43. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
44. نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة، عمان، 2008.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إرد، الأردن، 2009.

46. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004.
47. سلطان كرماللي، ترجمة: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية، عمان، 2005.
48. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
49. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي (دراسات إستراتيجية)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 124، 2007.
50. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
51. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
52. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
53. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
54. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
55. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الخباني، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2007.
56. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
57. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.
58. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
59. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2010.
60. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
61. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حامد، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
62. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، عمان، 2009.
63. علي حسين حجاج، نظريات التعلم، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، 1990.
64. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
65. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
66. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
67. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
68. ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، عمان، 2000.
69. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.

70. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
71. رفاعي محمد رفاعي، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 1996.
72. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
73. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
74. توماس أ. ستيوارت، ترجمة: علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة (رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
75. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
76. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد، عمان، 2010.
77. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
78. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم وتقنيات وتطبيقات عملية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

2- رسائل الدكتوراه:

79. أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
80. حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع (حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية)، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
81. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
82. محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
83. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

3- رسائل الماجستير:

84. أميرة بوعجاجة، عوانق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد يخضر - بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.
85. إيمان عبد الكريم عبد الله بلال، التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية " أورانج"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2009.
86. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
87. سعاد بن يحيى، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
88. خالد محمد أحمد الغرابية، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

4- المجالات:

89. مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة(رأس المال المعرفي)، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد:3، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة بالتعليم العالي، عمان، 2007.
90. عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، الإداري، العدد:103، ديسمبر 2005.
91. فريد كورنيل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، العدد:11، ماي 2011.
92. روابحي عبد الناصر، دور الدولة في تشجيع مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
93. رميدي عبد الوهاب، اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية، تحدي المنطقة العربية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد:43-44، 2008.
94. ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد:17، العدد:1، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2003.

5- الملتقيات العلمية:

95. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

96. إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
97. إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
98. هيثم أحمد حسين عبد المنعم، اقتصاد المعرفة وأثره على الممارسات المحاسبية وتدقيق الحسابات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 25 - 27 أبريل 2005.
99. زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.
100. حميد الطائي، عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.
101. يوسف احمد أبوفاة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2004.
102. محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية (المفهوم والأساليب والإستراتيجيات)، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع (إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.
103. مراد وهبة، الحكمة في وحدة المعرفة، الدورة السادسة لملتقيات قرطاج الدولية "المعرفة والحكمة"، المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة"، قرطاج، تونس، 15-20 أبريل 2002.
104. عصام فهد العريبي، قياس رأس المال المعرفي (الفكري) بين النظرية والتطبيق، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل 2004.
105. غالب عوض الرفاعي، سعد غالب ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل 2004.
- 6- التقارير:**
106. تقرير المعرفة العربي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2009.

-II المراجع باللغة الفرنسية:

1- Ouvrages:

- 01- Amrit Tiwana, **Gestion des connaissances** (applications CRM et e-business), Campuspress, Paris, 2001.
- 02- Alain Meignant, **Les Compétences de la fonction Ressources Humaines**, Edition Liaisons, Paris, 1995.
- 03- Ahmed Bounfour, **Le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, 2000.
- 04- Calme Isabelle et autre, **introduction à la gestion**, dunod, Paris, 2003.
- 05- Dimitri Uzunidis, **L'innovation et l'économie contemporaine**, De Boeck, Bruxelles, 2004.
- 06- Frédéric Carluier, **management et Economie du savoir**, Ellipses, Paris, 2009.
- 07- Gilles Balmissse, **Guide des outils du knowledge management** (panorama, choix et mise en oeuvre), Vuibert, Paris, 2006.
- 08- Gilles Balmissse, **Gestion des connaissances Outils et application du knowledge management**, Vuibert, Paris, 2005.
- 09- Guy Karnas, **Management des competences** (évaluation, développement et gestion), de boeck, bruxelles, 2004.
- 10- Guy Le Boterf, **construire les competences individuelles et collectives**, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 11- Jean François Ballay, **Tous Managers du Savoir**, Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- 12- Jean-Louis Ermine, **la gestion des connaissances**, Lavoisier, Paris, 2003.
- 13- Jean Maurice Bruneau et Jean François PuJos, **Le management des connaissances dans l'entreprise** (Ressources humaines et systèmes d'information, les édition d'organisation , Paris ,1992.
- 14- Jean Yves Buck, **Le Management Des Connaissances Et Des Compétences En Pratique**, Editions D'organisation, Paris, 2003.
- 15- Jean- Yves Prax, **Manager la connaissance dans l'entreprise**, INSEP Editions, Paris, 1997.
- 16- Jean Yves Buck, **Le Management Des Connaissances**, Editions D'organisation, troisième tirage, Paris, 2000.
- 17- Joanna Pomian, Claude Roche, **Connaissance Capitale** (management des connaissances et organization du travail), Edition Sapiaientia et edition l'Harmattan, 2002.
- 18- Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, **Management de l'innovation**, de boeck, bruxelles, 2006.
- 19- Karl Erik Sveiby, **Knowledge Management** (la nouvelle richesse des entreprises), MAXIMA, Paris, 2000.
- 20- Laurent Veybel, Partrick Prieur, **Le Knowledge Management dans tous ses états**, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- 21- Lucie Rivard, Marie-Ghristine Roy, **Gestion stratégique des connaissances**, Les presses de l'université LAVAL, Canada, 2005.

- 22- Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, **Management de la connaissance** (Knowledge Management, Apprentissage Organizationnel et Société de la Connaissance), Economica, Paris, 2006.
- 23- Pierre Battini, **Innover c'est gagner**, Dunod, Paris, 1991.
- 24- René-Charles Tisseyre, **Knowledge Management**(théorie et pratique de la gestion des connaissances), Hermes, Paris, 1999.
- 25- Sandrine Fernez-walch, Francois Romon, **management de l'innovation de la stratégie aux projets**, Vuibert, Paris, 2006.
- 26- Thomas Loilier, Alberic Tellier, **Gestion de l'innovation**, Management, Caen, 1999.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيد(ة):.....المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، إلى دراسة المعارف الجماعية باعتبارها موردا استراتيجيا مهما وأثرها على نشاط الإبداع في مؤسسات القطاع الإلكتروني بالجزائر.

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق، وتوخي الدقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعليا، وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة؛ وأود أن أوضح لسيادتكم أن ما تقدموه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي، ولن تستخدم لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد رشدي سلطاني

للاستفسار عن أي جانب في هذا الاستبيان يرجى الاتصال بالباحث:

الهاتف: 0661952396

البريد الإلكتروني: s_m_rochdi@yahoo.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة؛ فالرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع المناسب		
الرقم	المتغيرات	
1	الجنس	ذكر
		أنثى
2	العمر	أقل من 30
		من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة
		من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة
		50 سنة فما فوق
3	المؤهل العلمي	المستوى الثانوي فأقل
		دبلوم تكوين مهني
		تقني سامي
		ليسانس
		مهندس
4	عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة التي تعمل فيها حالياً	دراسات عليا
		أقل من 05 سنوات
		من 05 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 سنوات - إلى أقل من 15 سنة
5	المستوى (المركز) الوظيفي	15 سنة فأكثر
		مدير
		رئيس قسم
		رئيس مصلحة
		إطار ميداني

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المعارف الجماعية						
تتعلق عبارات هذا المحور بالمعارف الجماعية، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1_ المعارف الفردية						
1	تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها.					
2	يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم					
3	يستطيع كل عامل في المؤسسة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه					
4	يمتلك كل عامل في المؤسسة خبراته الخاصة					
5	يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة.					
6	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة					
7	يستطيع العمال الحصول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بسهولة					
8	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق التقليد					
9	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات					
10	تتواجد المعرفة في المؤسسة في أذهان العمال					
2_ التشارك في المعرفة						
11	العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة					
12	عمال المؤسسة لديهم الرغبة للاتصال فيما بينهم					
13	يحرص غالبية العمال على أداء مهامهم بصورة جماعية.					
14	عمال المؤسسة يتعاونون لإنجاز العمل بشكل جماعي					
15	يتبادل العمال المهارات فيما بينهم وجها لوجه					
16	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال.					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يتبادل العمال المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة (تبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت (intranet).					

					يفضل العمال تبادل الخبرات فيما بينهم.	18
					العمال في المؤسسة يتقاسمون المعارف فيما بينهم	19
					تساعد المؤسسة العمال على تطوير معارفهم الشخصية	20
					تحفز المؤسسة العمال على نقل المعارف فيما بينهم.	21
					يعتبر العمل الجماعي من أهم الطرق لتبادل المعرفة في المؤسسة	22
					العمال لديهم معلومات متراكمة نتيجة تجاربهم	23
3_ تفاعل المعارف الفردية						
					المؤسسة تقوم بوضع المعرفة المتواجدة في أذهان عمالها في ملفات ومستندات.	24
					المؤسسة تقوم بتحويل المعرفة المتواجدة بأذهان العمال إلى معرفة متاحة للجميع.	25
					العمال في المؤسسة مستعدون لاطلاع زملائهم عما لديهم من معارف خاصة.	26
					توفر المؤسسة للعمال وسائل اتصال تساعد على للتشارك في المعارف المتواجدة في أذهانهم.	27
					يتشارك عمال المؤسسة خبراتهم الخاصة بإنجاز العمل	28
					إذا لم يستطع أحد العمال التعبير عن أفكاره بوضوح فإن العمال الآخرين يساعده من خلال الشرح والتوضيح	29
					ينشر كل العمال الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم	30
					يقوم العمال بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً ثم القيام بتنفيذه	31
					يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق تقاسم الخبرات	32
					يتم تقاسم المعارف بين العمال عن طريق التدريب	33
					الحديث بين العمال يكون بشكل مباشر ومشترك	34
					العمال يقومون بتكرار أعمالهم	35
المحور الثاني: الإبداع						
تتعلق عبارات هذا المحور بعملية الإبداع في المؤسسة. فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لهذا المحور.						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العمال يجددون في أساليب عملهم					
2	العمال يقومون بعملية تطوير مستمرة لإجراءات العمل					
3	العمال لا يقومون بتقليد الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل					
4	العمال قادرين على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم					
5	العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الجديدة لأساليب العمل					

					العمال لديهم القدرة على طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل	6
					العمال لديهم القدرة على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	7
					العمال لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	8
					العمال لديهم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجههم	9
					العمال يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	10
					العمال يقومون بتغيير وجهات نظرهم بسهولة تامة	11
					عمال المؤسسة لهم قدرة عالية على التكيف	12
					عمال المؤسسة لهم مرونة في التفكير	13
					تضم المؤسسة عمالا لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم	14
					عمال المؤسسة لهم قدرات ذهنية عالية	15
					يجد العمال وقتا كافيا أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها	16
					الأفكار الجديدة في المؤسسة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء	17
					تبادل الآراء بين العمال ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة	18
					تنتج الأفكار الجديدة في المؤسسة بفضل التفاعل بين العمال	19
					تشجع المؤسسة العمال على إظهار أفضل ما لديهم من آراء ومقترحات جديدة	20
					يتشارك عمال المؤسسة في النظرة الواضحة للمستقبل	21
					عمال المؤسسة منسجمون مع بعضهم البعض	22
					العمال في المؤسسة يفكرون بشكل جماعي	23
					يقوم العمال بتحديد إجراءات العمل بشكل مستمر	24

قائمة بأسماء المحكمين ورتبتهم العلمية

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جهة العمل
01	رحيم حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعرييج
02	فاتح دبله	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
03	كمال منصوري	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
04	محمد شنشونة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
05	وسيلة بن ساهل	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
06	محمد قريشي	أستاذ مساعد قسم - أ-	جامعة بسكرة