

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

رقم المذكرة: SGMG22

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

تسيير عمومي

الموضوع

اثر إدارة المعرفة في تطوير الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية

دراسة حالة ولاية المدية

الاستاذ المشرف(ة):

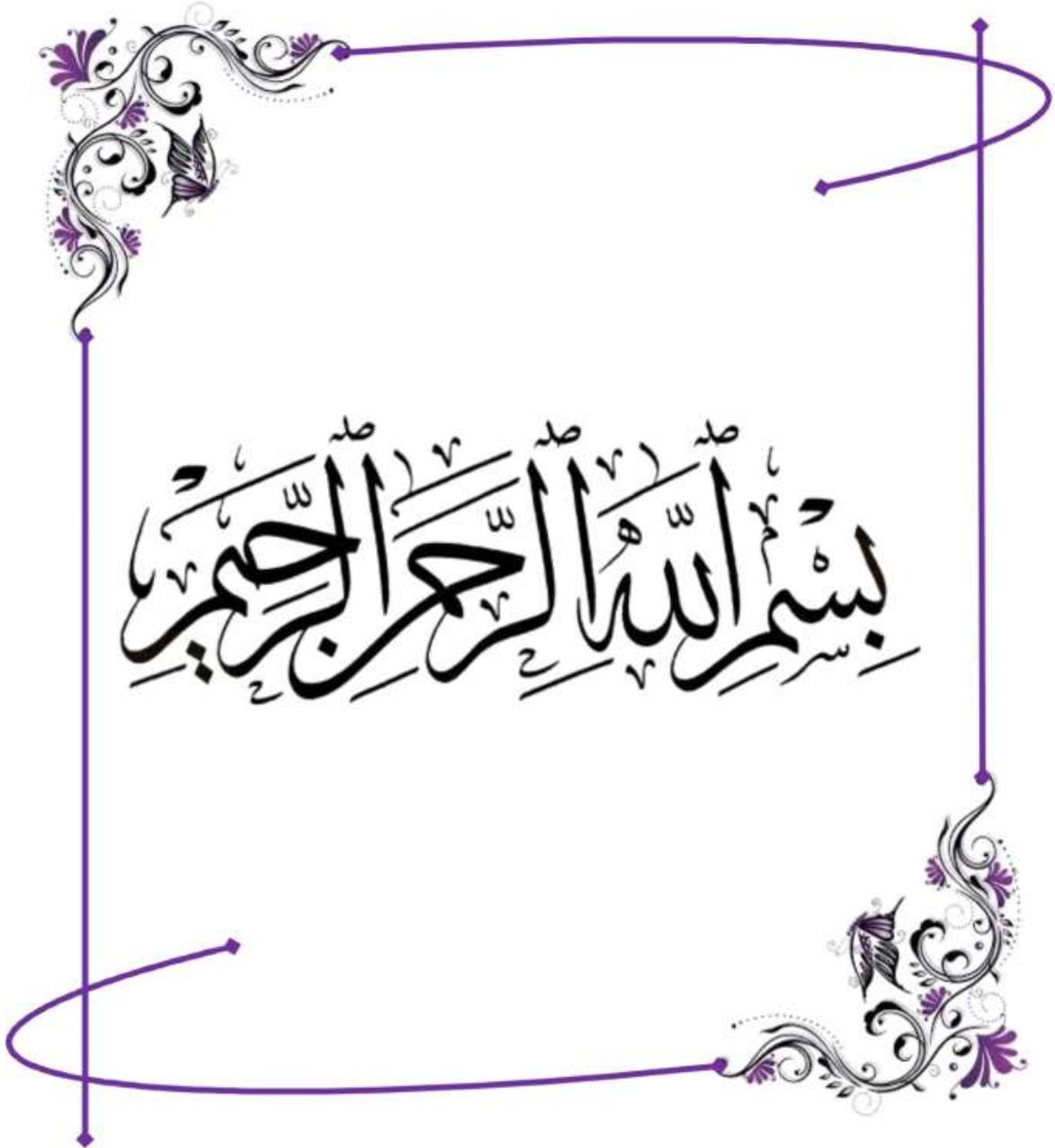
تبرورت علال ✓

من إعداد الطلبة :

سليمان فيروز ✓

دفعة:

السنة الجامعية: 2022_2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات،
أحمده سبحانه وتعالى وأشكره على توفيقه لي بإنجاز هذه الأطروحة واتمام هذا
العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى مشرفي أستاذي الفاضل علال تبرورت
الذي ساندني طوال فترة إعداد هذا العمل فله منى جزيل الشكر والامتنان.

وجزيل الشكر الى جميع الأساتذة الذين قاموا بمراقبتنا أثناء فترة الدراسة.

ولن يفوتني أن أقدم شكري وامتناني إلى العاملين في ولاية المدية، على ما
قدموه من مساعدة وتسهيلات أثناء عملية جمع البيانات.

وفي الأخير الى كل من علمني حرفا.

وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

شكرا

إهداء

إلى أفضل الخلق وأطهر البشر... سيدنا وحبينا إلى مُحَمَّدٍ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها... إلى منبع الطيبة والحنان التي لا
أجد لها كلمات تعبر عنها أو توفيقها حقها "أمي الغالية".

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره وأدامه لنا ذخراً طيلة الزمان

إلى رياحين حياتي إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى سندي في الحياة زوجي أطال الله في عمره.

إلى قرة عيني، وأحلى من في الأنامِ أبنائي رعاهم الله بستره:

نوح، ليينا، محمد يعقوب.

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي.

أهدي هذا العمل.

ملخص المنكرة:

تتاولت الدراسة الحالية أثر إدارة المعرفة في الابداع الاداري، من خلال دراسة ميدانية لولاية المدية ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة تحديد الدور الذي تؤثر به إدارة المعرفة على الابداع الإداري في المنظمات وفي ولاية المدية محل الدراسة الميدانية على الأخص ، وتنبثق أهمية الدراسة من أهمية إدارة المعرفة ، والإبداع الاداري التي تعد من أنجع الوسائل في الارتقاء بمستوى أداء المنظمات عموما وولاية المدية على وجه الخصوص نحو اعلى درجات التميز وتحقيق النجاح واستدامته على طول الأمد، وقد سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها التحقق من صحة فرضياتها التي انطلقت منها والتي تختبر العلاقة الترابطية والتأثيرية بين مدخل إدارة المعرفة كمتغير مستقل، ومدخل الابداع الاداري كمتغير تابع في ولاية المدية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من عينة الدراسة التي بلغ عددها (107) عامل في ولاية المدية، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وتنمية الابداع الاداري في ولاية المدية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على تحقيق الابداع الاداري في ولاية المدية ، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مداخل إدارة المعرفة والابداع الاداري لما توفره لموظفي الولاية من تحقيق النجاح، والأداء المتميز، واقترحت الطالبة القيام بالمزيد من الابحاث التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري.

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

فهرس المحنوينة

	التشكرات
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المذكرة
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-د	المقدمة
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور إدارة المعرفة في تطوير الإبداع الإداري
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: إدارة المعرفة: تأصيل نظري
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية
08	المطلب الثاني: مدخل تحليلي لإدارة المعرفة
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري
13	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
19	المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري
26	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير الإبداع الإداري
26	المطلب الأول: إدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها مع الإبداع
32	المطلب الثاني: مقومات تفعيل المعرفة لتطوير الإبداع الإداري
39	خلاصة الفصل الأول

41	الفصل الثاني: الفصل الثاني: دراسة حالة ولاية المدية
41	توطئة الفصل الثاني
42	المبحث الأول: تقديم ولاية المدية
42	المطلب الأول: نظرة عامة عن ولاية المدية
46	المطلب الثاني: التنظيم الإداري لولاية المدية
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والعملي للدراسة التطبيقية
51	المطلب الأول: الإطار العام المقترح للدراسة التطبيقية
54	المطلب الثاني: الإطار المنهجي لأداة الدراسة ومحاورها
56	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
58	المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة
58	المطلب الأول: تحليل البيانات الأساسية ومناقشة نتائجها
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
74	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	تسلسل عناصر المعرفة	(1- I)
11	العمليات الأساسية ضمن دورة المعرفة	(2- I)
14	الابتكارات والاختراعات	(3- I)
17	عناصر الإبداع	(4- I)
19	مقومات الإبداع الإداري	(5- I)
20	القيادة والإبداع	(6- I)
23	الابداع على مستوى الفريق	(7- I)
27	عمليات تحويل المعرفة	(8- I)
43	التقسيم الإداري لولاية المدينة	(1- II)
46	واجهت الخدمة الإلكترونية نشكي	(2- II)
53	نموذج الدراسة	(3- II)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4- II)
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(5- II)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(6- II)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة في التصور المفاهيمي بين الإبداع والابتكار	(1- I)
31	أفضل المؤسسات الابداعية في العالم لسنة 2009	(2- I)
44	التقسيم الإداري لولاية المدية	(1- II)
53	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة	(2- II)
56	مقياس ليكرت (Likert Scale)	(3- II)
56	طول الفئات في مقياس ليكرت	(4- II)
57	معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة	(5- II)
61	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(6- II)
61	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	(7- II)
62	محور إدارة المعرفة في ولاية المدية من وجهة نظر المبحوثين	(8- II)
64	محور الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في ولاية المدية	(9- II)
65	المؤشرات الإحصائية لعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري	(10- II)
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة المعرفة (x) على الإبداع الإداري (y)	(11- II)

المقدمة

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة -في ظل آليات السوق العالمي على اختلاف أنواعها- موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة الصناعية الرابعة، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات، أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرةً في نجاح المنظمة أو فشلها.

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وجود توجّه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، من خلال متطلبات المعرفة وتطبيقاتها، والتي تُعد من أبرز تحديات القرن الحالي -القرن الرقمي- إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها، واستخدامها في العمليات، وتقوم منظمات اليوم على إدارة المعرفة كقوة استراتيجية لتوليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها، والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وتأسيساً لما سبق، فإن ربط إدارة المعرفة بالإبداع الإداري هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لمعرفة العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق لها، فإن الجهود المنظمة والنشطة، التي تقوم على اكتساب المعرفة وتعميمها تعتبر مساهماً أساسياً وبالغة الأهمية في عملية تنمية الإبداع الإداري في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، بالنظر إلى ما تمثله الأصول المعرفية من أهمية ترتقي إلى مطاف المحددات الجوهرية للإنتاجية والتنافسية، ومن ثم الإبداع والابتكار الذي تنتشه جميع المنظمات.

وعلى أساس ذلك تُبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد اتجاهات سير نشاط المنظمة، وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج، والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

هناك عدة تغيرات تحدث في المنظمات نتيجة التطور في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية- تجعل من الصعوبة على هذه المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية، وتكون فعالة ومبدعة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط، ولمجابهة هذه الحالة، بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة، كمنشآت تتفوق

به المنظمة على منافسيها، وقد أصبح من الواضح أن المعرفة لها دور كبير في بناء وتنمية وتطوير الإبداع الإداري، بحيث تكون المعرفة هي المصدر الأساسي لتفوق المنظمات ونتاج منتجات وخدمات إبداعية ومتميزة، ومن ثم تكون مقدره المنظمة الإبداعية مبنية على المعرفة التي تتسم بأنها ذات طابع ذاتي داخلي، مما يجعلها غير قابلة للاستتساخ، وبالتبعية يقود المنظمة إلى التمتع بأداء مؤسسي أفضل. وهذه الأهمية دفعت الطالبة الى التعرف على هذه المشكلة والبحث في تحديد الدور الذي تؤثر به إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المنظمات وفي ولاية المدية محل الدراسة الميدانية على الأخص.

وعليه جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

"هل ترتبط وتؤثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في ولاية المدية؟".

وبناء على ما تقدم، تطرح هذه الدراسة اسئلة تستكمل في إطارها الاشكالية البحثية المطروحة أعلاه فيما يلي:

- 1- هل تؤثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري؟
- 2- هل ترتبط إدارة المعرفة بتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في ولاية المدية؟
- 3- هل تؤثر إدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في ولاية المدية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

استنادا إلى اشكالية الدراسة التي تم تحديدها مسبقا، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد اثباتها

أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في آن واحد.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في ولاية المدية.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير لإدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في ولاية المدية.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في إدارة المعرفة والإبداع الإداري.
- توضيح الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري، وتعظيم قيمة ومكانة المؤسسة التي أصبحت أهم مطلب لدى جميع المؤسسات ومن بينها إدارة ولاية المدية.
- اعتبار الدراسة هذه امتداداً للدراسات التي تهتم بإدارة المعرفة والإبداع الإداري فهذه الدراسة تعد إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في هذا المجال.
- التأكيد على أهمية إدارة المعرفة كأداة جوهريّة لتطوير الإبداع الإداري.

رابعاً: أهداف الدراسة

- إن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر إدارة المعرفة على تنمية الابداع الإداري في ولاية المدية، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- إعداد إطار نظري عن متغيرات البحث المتمثلة في إدارة المعرفة، الابداع الإداري من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، والسير في ضوءها لإنجاز الدراسة التطبيقية.
 - التعرف على آراء العاملين في ولاية المدية واتجاهات آرائهم نحو متغيرات الدراسة المبحوثة.
 - استكشاف الاستراتيجيات اللازمة لإرساء ثقافة المعرفة والإبداع لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية خاصة بالنسبة لمؤسسة محل الدراسة ولاية المدية.
 - محاولة إبراز مدى إدراك العاملين في ولاية المدية لتحديد طبيعة العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة، والابداع الإداري، ومدى قوة هذه العلاقة.

خامساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في إدارة المعرفة، الابداع الإداري الأمر الذي شجعنا منذ مدة على البحث والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، الابداع الإداري.
- موضوع الدراسة هو من صميم تخصص التسيير العمومي، التخصص الذي درسنا فيه، الأمر الذي يسهل عملية البحث.
- الاهتمام والميول الشخصي نحو المواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة، والابداع الإداري.

سادساً: حدود الدراسة

- قصد التقيد بإطار الدراسة وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في الحدود التالية:
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة التطبيقية في العاملين في إدارة ولاية المدية.
 - **الحدود المكانية:** وهي تتعلق بمكان عينة الدراسة، تم اختيار ولاية المدية كمكان ملائم لإجراء الدراسة التطبيقية، وقد اقتصرنا الدراسة على آراء ووجهات نظر العمال والموظفين (قياس داخلي)، لعدم تيسر الأمر لدى الطالبة في إسقاط الدراسة ميدانياً وقياس متغيراتها خارجياً لدى المتعاملين مع ولاية المدية.
 - **الحدود الزمنية:** تصل حدود هذه الدراسة الزمنية إلى بداية 2022 بحيث أن الوضع قد يتغير، لان العوامل المدروسة في هذه الدراسة هي عوامل سلوكية واجتماعية وهي في أكثرها قد تختلف في الأجل الطويل، أما فيما يتعلق بمدة إعداد الدراسة التطبيقية على ولاية المدية ، فهي امتدت على طول الفترة ما بين 2020/02/07 و لغاية 2022/05/31، تضمنت هذه الفترة توزيع الطالبة الاستبانة على العاملين في

ولاية المدية، تم توزيع الاستبانات عشوائيا على مجموعة من العاملين في إدارة ولاية المدية وقد تم توزيعها واسترجاعها لغرض جمع المعلومات وتحليلها.

-**الحدود العلمية:** تمثل إدارة المعرفة متغير البحث المستقل، في حين يمثل الابداع الإداري المتغير التابع، وعليه فموضوع دراستنا سيعالج موضوع تنمية الابداع الإداري من منظور إدارة المعرفة فقط.

سابعاً: محددات الدراسة

نوجز بعض الصعوبات والمعوقات التي اعترضتنا عند إنجاز هذه الدراسة:

- ❖ محددات تتعلق بإجراءات البحث، كطريقة اختيار مفردات الدراسة وأدوات جمع بياناتها.
- ❖ تطبيق الدراسة على إدارة ولاية المدية وبالتالي فإن تعميم النتائج سيكون عليها.
- ❖ صعوبة التواصل مع جميع العاملين داخل إدارة ولاية المدية بشكل يسهل مهمة الطالبة نظراً للظروف الوبائية التي تمر بها البلاد.
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبحث وعناصره من طرف إدارة ولاية المدية بحجة سريتها، بالإضافة إلى تكلفة الوقت والجهد المبذولين في توسيع دائرة أفراد عينة الدراسة أكثر، بهدف الحصول على نتائج أكثر تعبيراً عن المجتمع المدروس.
- ❖ صعوبة استرداد جميع الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

ثامناً: المنهج المستخدم في الدراسة

سوف نستخدم المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً وانتشاراً في الدراسات الإدارية، كأحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة عن طريق مجموعة من الإجراءات البحثية تبدأ بتحديد مشكلة البحث وصياغتها على شكل سؤال أو أكثر، ووضع فرضية أو فرضيات كحلول مبدئية لها، وجمع المعلومات عنها وتحليلها، من أجل اختبارها على العينة التي ستجرى عليها الدراسة للوصول إلى النتائج، وسيتم الاعتماد على الاستبيان كأهم أدوات البحث العلمي التي يتطلبها المنهج الوصفي، وهو عبارة عن أسئلة ذات صلة بموضوع البحث، يصيغها الباحث في استمارة تعرف باسم (استمارة الاستبيان)، بغرض جمع المعلومات من عينة الدراسة، وسيتم تصميم استمارة الاستبيان اعتماداً على آراء الأساتذة المحكمين، وسيتم توزيعها على العاملين داخل إدارة ولاية المدية، بغية جمع المعلومات المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تنمية الابداع الإداري في ولاية المدية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

نستعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها على النحو الآتي:

-الأطروحات والرسائل الجامعية:

● دراسة سليمان سلامة سليمان الديب، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية بالتطبيق على شركات الاتصالات في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة

المستنصرية، العراق، 2010، هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية بالتطبيق على شركات الاتصالات في قطاع غزة، وتكمن مشكلة الدراسة في حاجة شركات الاتصالات لتحقيق الإبداع الإداري، وتعد إدارة المعرفة من أهم العوامل التي تساهم في تشجيع الإبداع، كما أن وجود الثقافة التنظيمية يساعد في توفير الظروف المناسبة لإدارة المعرفة، وكانت أهم فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والإحصائي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات في قطاع غزة (شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة أوريدو فلسطين)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات في قطاع غزة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركات الاتصالات في قطاع غزة. وتتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في شركات الاتصالات في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: إجراء البحوث المستمرة والمتجددة لتطوير عمليات توليد واستقطاب المعرفة في شركات الاتصالات. اتباع الأساليب الحديثة لتعزيز الإبداع والتجديد في المعرفة داخل شركات الاتصالات. توفير قنوات اتصال سهلة بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة لتبادل الأفكار الإبداعية. وأهمية توفير نظام للمعايير والحوافز والمكافآت بما يتلاءم مع جهود العاملين وإنجازاتهم.

⊙ دراسة حمودة نسيم ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، و وزع على عينة شملت 192 اطار في 54مؤسسة جزائرية، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$) لجميع أبعاد إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الإبداعية، القدرات الإبداعية لدى الموظفين)، ما عدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة .

الجزائرية (ABPR)، المجلد 10 ، العدد 02، 2021 ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثين بتصميم استمارة استبيان، وتوزيعها باستخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ بلغت العينة المدروسة 41 أستاذاً من المجموع الكلي لأساتذة معهد التكنولوجيا والبالغ عددهم 48 أستاذاً ، أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لبعدي خزن وتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي بمعهد التكنولوجيا، مع وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في ظل النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بضرورة الاهتمام ببعدي توليد وتوزيع المعرفة لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

● دراسة أحمد محمد مصطفى عبد القادر ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري والفني للقائمين علي ادارة الانشطة الرياضية بجامعة الازهر، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، القاهرة، المجلد 21، العدد 21، فبراير 2020، وقد سعت الدراسة إلى دراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري والفني لدي القائمين علي إدارة النشاط الرياضي بجامعة الأزهر من خلال التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الأصالة لدي القائمين علي إدارة النشاط الرياضي بجامعة الأزهر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الطلاقة الفكرية لدي القائمين علي إدارة النشاط الرياضي بجامعة الأزهر 3، دور إدارة المعرفة في تحقيق المرونة الذهنية لدي القائمين علي إدارة النشاط الرياضي بجامعة الازهر، وقام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الأساسية (99) مدير وأخصائي نشاط رياضي بواقع (31) مدير، و(68) أخصائي نشاط رياضي، حيث كان المردود منها (85) استبانة لمدير وأخصائي رياضي بفاقد (14) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات لمديرين وأخصائيين نظراً لعدم استكمال بياناتها الأولية أو أحد بنودها، حيث بلغ حجم العينة النهائي (82) أخصائي رياضي، وكانت أهم النتائج حل مشكلات العمل التي تواجه العاملين بإدارة النشاط الرياضي عند تنفيذ الأنشطة المطلوبة بالجامعة وفروعه وتنفيذ الاعمال بصورة جماعية منظمة بعيدة عن المصالح الشخصية، ضرورة عمل دورات تدريبية وتنقيفية للأخصائي الرياضي حتي يفهم طبيعة العمل الذي يقوم به والقيام به علي أكمل وجه.

عشرا: تقسيمات الدراسة

أما فيما يخص المنهجية التي سنتبعها في هيكلة البحث ووضع خطة له، فإننا سنقوم بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول فصل نظري، والثاني مخصص لدراسة الحالة، حيث يستعرض الفصل الأول الأدبيات

النظرية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تنمية الابداع الإداري ، من خلال تقسيمه إلى مبحثين، يتطرق المبحث الأول الى التأسيس النظري للإدارة المعرفة ، حيث يكون المطلب الأول عبارة عن مفاهيم أساسية، في حين سيتطرق المطلب الثاني الى مدخل تحليلي لإدارة المعرفة من خلال تعريفها، أهميتها واهدافها، عملياتها، ويستعرض المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري من خلال التطرق في المطلب الأول الى ماهية الإبداع الإداري من حيث تعريفه، خصائصه، عناصره، وأهميته، بينما سيناقش المطلب الثاني مقومات الإبداع الإداري التي تتمثل في القيادة، الثقافة المنظمة، فرق العمل، المناخ المنظمي، الحوافز المادية والمعنوية، الهيكل التنظيمي، واخيرا سندرس دور إدارة المعرفة في تطوير الإبداع الإداري ضمن المبحث الثالث في مطلبين، الأول يتعلق بإدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها مع الإبداع ، والثاني مقومات تفعيل المعرفة لتطوير الابداع الإداري، أما الفصل الثاني فهو يناقش الدراسة التطبيقية على العاملين في إدارة ولاية المدينة ، وفيه سنتطرق إلى ثلاثة مباحث، في الأول سنقوم فيه بتقديم ولاية المدينة ، حيث سنقدم نظرة عامة عن ولاية المدينة في المطلب الأول، بعدها نتطرق الى التنظيم الإداري لولاية المدينة في المطلب الثاني، أما المبحث الثاني فهو يناقش الإطار المنهجي والعملية للدراسة التطبيقية من خلال عرض الإطار العام المقترح للدراسة التطبيقية في المطلب الأول، والإطار المنهجي لأداة الدراسة ومحاورها في المطلب الثاني، ويتضمن المطلب الثالث صدق وثبات أداة الدراسة، وختاماً يحلل المبحث الثالث النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الأساسية ومناقشة نتائجها في المطلب الأول، واخيراً عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة في المطلب الثاني.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية لدور
إدارة المعرفة في تطوير
الإبداع الإداري

توطئة الفصل الأول:

يشهد العصر الذي نعيشه تغييرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية والتي تأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن نظم التكنولوجيا المتطورة والعقول البشرية التي تقودها، وقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها "مصدر المعرفة" التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة التي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال الإبداعات الإدارية والذي دفع إلى نشوء ما يسمى بصناعة المعرفة التي أصبحت موضوع الساعة في هذه الأيام لقطاع الأعمال في المجتمعات المختلفة و مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والإبداع.

تعتبر إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة السبيل الأهم للوصول إلى التميز والريادة في الثورة الرقمية ، تتوجه المنظمات إلى أسر المعرفة والحصول عليها ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز ، إن الوصول إلى مرحلة التميز يستلزم أن يكون هناك إطار للإبداع المستمر، وأن يتم ممارسة عمليات الإبداع والتطوير على نحو دائم وسنقوم في هذا الفصل باستعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري.

المبحث الأول: إدارة المعرفة: تأصيل نظري

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثورة وتحقيق التميز المنشود في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتميز في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات وسنحاول في هذا المطلب عرض أهم المفاهيم المتعلقة بهذا المدخل الإداري.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

لقد أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول المعرفة لصياغة تعريف لها وفقا لمنظورهم الخاص، إذ ترى (حمودة) أن " المعرفة هي نتاج التعلم الفردي والجماعي، والتي تتجسد في الخدمات والمنتجات والأنظمة، كما تشمل كفاءات وقدرات الموظفين، والمعرفة عن العملاء والموردين، والمعرفة الفنية لتقديم عمليات محددة، وتقنين وحماية المعارف في شكل تراخيص وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر¹ ". ويرى الباحثين (جمال و طاهر) أن المعرفة: " خليط من الأفكار والمفاهيم الفكرية والإجرائية التي يؤدي إلى تراكمها إلى المساعدة في جعل الأفراد أكثر مقدرة على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وبالتالي استخدام هذه المعلومات في المستقبل لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة² ". ويعرّف (المغربي): " المعرفة هي الأكثر قدرة على انشاء قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال سواء للركاب أم للأفراد فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة³ ".

¹ مقبولة حمودة، الاستشارات الإدارية دليل المهنة، الأردن، دار المنهل، 2015، ص53.

² دينا حامد جمال، عبد الكريم طاهر، أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية دراسة- تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 110، 2017، ص358.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مصر، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2020، ص 10.

ويعرّف (آدم) المعرفة: " عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة¹. " وحسب (نوري وجمعة): " المعرفة هي " مكون يبني من المعلومات، إذ يتم ابتكارها وبنائها وتطويرها من أجزاء المعلومات التي تكمن في ذهن متلقيها فتصبح قدرات بشكل رأسمال فكري ذو استجابة بشكل أو بآخر لأي مؤثرات خارجية والتي تحقق غايات وأهداف المنظمات إذا ما أحسن التعامل معها سلوكياً². " يرى (عليان) أن المعرفة: " مجموع الحقائق، ووجهات النظر والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والبيانات والمعلومات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة³. " يرى (Nonaka) المعرفة على: " أنها موارد خاصة بالمنظمات لا غنى عنها لخلق قيمة لها، وهي مدخلات ومخرجات وعوامل أساسية لعملية خلق المعارف⁴. " وفي ظل التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي: " المعرفة مزيج من البيانات والخبرات والمهارات والمعلومات السياقية والمدرجات الحسية الكامنة في العقل البشري من جانب، والمُكتسبة من جانب آخر، التي يمكننا الوصول إليها، والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها قصد مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها الى اتخاذ قرارات أكثر حكمة. "

الفرع الثاني: خصائص المعرفة:

يمكن تحديد الخصائص التالية للمعرفة وهي:

- المعرفة يمكن ان تولد: إن بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة، وهذا ما يمثله الأفراد المُبدعون فيها الذين يقومون بعملية الإبداع وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن ان تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، حيث أن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- المعرفة يمكن ان تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي، فإن أغلب المعارف ذات قيمة ومن أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، وهذا عن طريق مثلا شراء براءات الاختراع أو أسرار تجارية تمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية، فيما يتعلق بالمعارف الصريحة، وجذب الكفاءات المميزة فيما يتعلق بالمعارف الضمنية.

¹ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، ط1،

القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص34.

² حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، العراق، مطبعة ديالى، 2015، ص 61.

³ ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 66.

⁴ Petter Gottschalk , **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Inc (IGI), UK,2005, p 27.

- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة جذرية فطرية نحن مزودون بها، كالإمكانات الذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.

- المعرفة يمكن أن تخزن: المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وإن ماتم تخزينه خلال السنوات الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها أن تقوم بتخزينه، والآن يمكن التخزين على الوسائل الإلكترونية.¹

- المعرفة يمكن أن تُسترجع: يمكن تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، كما يمكن أعاد استرجاعها وهذا عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال.

- المعرفة يمكن أن تُطبق: تعتبر المعارف معارف علمية، حيث يمكن تطبيقها للحصول على مخرجات كونها توضح كيفية عمل الأشياء²، فالتحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة ليس في الأدوات والتكنولوجيا بل في الفرد والعوامل الثقافية وكيفية زرع المعرفة في سلوكيات العاملين، مما يتطلب تدريبهم وتنميتهم وتفعيل دور القيادة والتغيير والحوافز، فتطبيق المعرفة هو أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فهو الذي يحكم على فعاليتها خاصة لما توظف في حل المشكلات التي تواجهها، وكذا في العمليات الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات ومقابلة احتياجات الزبائن، فالتطبيق هو الذي يعزز من المعرفة ويحقق التميز فالمعرفة تصبح قوة إذا طبقت، وإذا لم تنعكس في التنفيذ تصبح تكلفة³.

الفرع الثاني: عناصر المعرفة:

المعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

1. **البيانات:** هي مجموعة من الحروف، أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور (الخام) المتعلقة بموضوع معين، وينتج عن هذه البيانات بعد المعالجة ما يطلق عليه مصطلح المعلومات، كما تأتي البيانات من الزبائن والموردين، ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة، ومن السوق ومن ردود أفعال المستهلكين، ومن مندوبي المبيعات ولجان الشراء ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها⁴.

2- **المعلومات:** هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف محدد أو استعمال معين التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تجميعها أو تفسيرها، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية أو أي شكل آخر⁵، والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان ويمكن أن تكون أماكن أو

¹ بعلي حمزة، بنية محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورقة مقدمة الى الملئقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكالية التمويل والرهانات "المستشفيات نموذجاً"، جامعة 8 ماي 1945، يومي 10 و11 أبريل 2017، ص ص 04-05.

² حسين عجلان حسين، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

³ خليفي رزقي، باجي عتيقة، ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، العدد السادس، ديسمبر 2018، ص 178.

⁴ سمير جمال العيسى، إدارة مصادر المعلومات والبيانات، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 12.

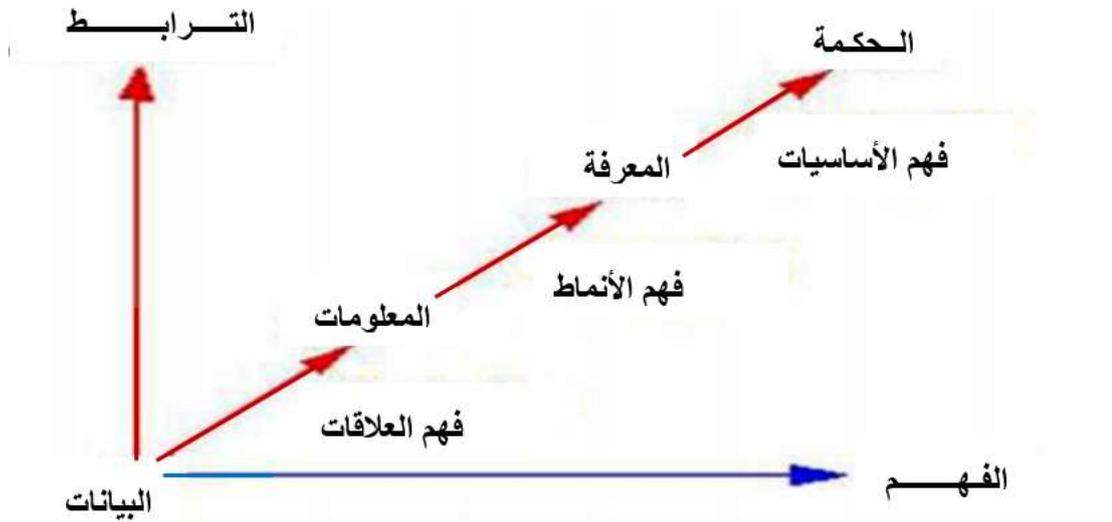
⁵ المرجع نفسه، ص 9.

أشياء أو أناساً والمعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها¹.

3- المعرفة: تشكل قيمة أعلى من المعلومات، والتصور الشائع عن مصطلح المعرفة بأنها تتضمن فهماً واسعاً وعميقاً وثيراً للمعلومات، لتعرف يعني أن تستوعب كيف تناسب البيانات والمعلومات مع الشبكة الواسعة لما نعرف، وما نعتقد بالفعل².

4- الحكمة: تمثل التراكمات المعرفية عند الحكماء والخبراء، وتعتبر أرقى مستويات المعرفة لتقطيرها الى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح منها، قصد الوصول الى افضل النتائج، باقل التكاليف، واختصار الازمان والمسافات من خلالها³، وتعد الحكمة نتاج طبيعي للتراكم المعرفي الهائل، فضلا عن الفهم، وهي عملية توسعية غير احتمالية وغير قطعية، والحكمة ببساطة هي معرفة بواطن الأمور والأسباب التي تشكلها، تلخصها الآية الكريمة: "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ"⁴.

الشكل رقم (1- I): تسلسل عناصر المعرفة



Source: Krishnan, Archana, *Cases on Quality Initiatives for Organizational Longevity*, IGI Global, 2018, p 174.

¹ علاء الكيلاني السالم، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر، 2005، ص 15.

² فاطمة بنت حمدان الحجري، عبد الله بن خميس سعيدي، المؤسسات الجامعية لإعداد المعلمين في البلدان العربية: الكتاب السنوي السادس، ط1، لبنان، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2009، ص 250.

³ عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 23.

⁴ سورة البقرة/269.

يوضح الشكل الانتقال من مستوى البيانات، الى المعلومات، الى المعرفة، واخيراً الى الحكمة، ويدعم الفهم عملية الانتقال من مرحلة الى أخرى، والفهم هو نوع من المعرفة التراكمية مع القدرة على التحليل نتيجة لتراكم الخبرة ومن خلاله يمكن مواجهة المشكلات¹.

الفرع الثالث: تصنيفات المعرفة

هناك تصنيفات عديدة قدمت من قبل المختصين والباحثين في إدارة المعرفة حول انواع المعرفة والتصنيف الأشهر والأهم هو الذي أيده (Nonaka) الذي يميز بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وتتفق الطالبة مع هذا التصنيف لكونه الأكثر استخداماً وشيوعاً، ولأهمية هذين النوعين يمكن توضيحهما كما يلي:

-أولاً: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق، ويمكن توثيقها على الورق او في شكل إلكتروني، وهي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات المنظمة، والمعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة، القابلة للاستخدام والتعليم والنقل، تنفيذ الأنشطة وتحسينها في المنظمة، ومما تمتاز به هذه المعرفة بأنها قابلة للتوصيف والصياغة والتعليم ويمكن تجسيدها في قواعد ومستودعات المنظمة، وبسبب هذه الخصائص توصف المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها الى خارج المنظمة وتقليدها واستخدامها من قبل المنظمات المنافسة.²

-ثانياً: المعرفة الضمنية: وهي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة (Knower s Mind)، والتي تتعلق بمعرفة ما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية وإدراكية وسلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين ويصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، لكن يمكن الحصول عليها بصورة غير مباشرة من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار، ومن هنا يمكن القول ان هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة ان تزيد من فاعليتها، وتعزز ميزتها التنافسية اذا استطاعت ان تضم أي من هؤلاء الأفراد الى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.³

إن المعرفة الصريحة هي أقرب الى تكنولوجيا المعلومات والذكاء وقاعدة المعرفة في الانظمة الخبيرة في حين ان المعرفة الضمنية لا تكون الا معرفة سياقية معينة، وهي أقرب الى الأفراد والفرق المدارة ذاتياً (Self Managed Team)، كما أن المعرفة الصريحة هي خبرة المنظمة المكتوبة في حين أن المعرفة الضمنية هي خبرة المنظمة الحية والمجموعة الذهنية المتقاسمة (Shared Mindeset)، كما أن المعرفة الصريحة هي أقرب للماضي في التذكر والصياغة والاستخدام في حين أن المعرفة الضمنية هي الأقرب للمستقبل في التنشئة والابداع، وتكوين الكفاءات الجديدة وحسب نموذج ايكاجيرو نوناكا (Nonaka) فإن المعرفة الصريحة هي اقرب للتفكير الغربي الذي يسعى لأن تكون رسمية قياسية، نظامية، صلبة ومعبر عنها، في حين أن المعرفة

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري - **تكنولوجيا**، بغداد، مطبعة ابن العربي، 2014، ص 15.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 371.

³ حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، ص ص 21-22.

الضمنية هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية، الحدسية، وغير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الضمنية بالمعرفة الملتصقة لأنها توجد في عقل الأفراد والطرق داخل المنظمة¹، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك تصنيفات عديدة للمعرفة لكنها تمثل توسعاً لهذين النوعين الأساسيين.

المطلب الثاني: مدخل تحليلي لإدارة المعرفة

تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي زاد الاهتمام بها، فقد أصبحت المنظمات تؤكد على أن مصدر الثروة ليس رأس المال فقط وإنما المعرفة كذلك، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

اختلف الكتاب والباحثين في مجال إدارة المعرفة على تحديد مفهوم واحد ودقيق لهذا المصطلح ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد اتجاهاتهم الفكرية من حيث النظر إليه مما أدى إلى ظهور عدة تعريفات نذكر منها: حيث عرفها (الهوش): " إدارة المعرفة هي منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمنظمة، بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطوير المنظمة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.² "

وترى (التكريتي) بأن إدارة المعرفة هي: "العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.³"

بينما عرفتها (الراجحي): "هي مجموع العمليات النظامية التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة وإبداعها، وتنظيمها واستخدامها، وتداولها وإتاحتها للجميع داخلها وخارجها لتحسين الأداء وزيادة كفاءة استخدام رأس المال الفكري بالمنظمة⁴."

وحسب (الحارثي والفايدي): " إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي⁵."

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 371.

² إيناس أبو بكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018، ص 51.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، عمان، الأردن، دار المنهل، 2012، ص 72.

⁴ إلهام نايف الراجحي، دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي "تصور مقترح"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر، العدد الثامن والثمانون، 2017، ص 369.

⁵ غازي الحارثي، ياسر الفايدي، دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، المنعقد في اسطنبول - تركيا-يومي

09-10 ديسمبر 2020، ص 448.

وفي تعريف (Wiig): " إدارة المعرفة تعني انشاء عملية ضرورية لتحديد وجذب البيانات، المعلومات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة من البيئة الداخلية/الخارجية لها¹."

بينما يعرف (& KumtaNorth) إدارة المعرفة بأنها: " الإدارة التي تمكن الافراد، الفرق، والمنظمة ككل جماعياً ونظامياً من خلق، تشارك، وتطبيق، المعرفة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية والتشغيلية بما يساهم في رفع كفاءة وفعالية العمليات من ناحية وتغيير جودة المنافسة (الابداع) من ناحية أخرى من خلال التعلم المنظمي²."

فإدارة المعرفة بناء على التعاريف السابقة هي: " ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والأنشطة الواضحة والمُدارة على نحو جيد بهدف التأثير إيجاباً على سلوك العاملين للاستفادة من المعرفة المتاحة واستخدامها لتنمية الابداع الإداري وتطويره."

الفرع الثاني: أهمية ادارة المعرفة واهدافها

تتبع أهمية ادارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الادارة مثل ادارة الجودة الشاملة والتي اسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها. من جهة اخرى فان ادارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى اداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة، اذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الأهداف³. فضلاً عن ذلك تسهم إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية للمنظمات، وتحفيزها على تشجيع الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة⁴. يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط الآتية⁵:

- ← تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ← تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في تحقيق أهدافها.
- ← تعزز قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- ← تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

¹ Baporikar, Neeta, **Global Practices in Knowledge Management for Societal and Organizational Development**, 1st Edition, IGI Global, USA, 2017, p 322.

² Klaus North, Gita Kumta, **Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning**, Springer, 2018, p 13.

³ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 66 .

⁴ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، عمان، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 111.

⁵ عنتره خمقاني، خالد رجم ، خولة واصل، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المعرفة و مستوى الإبداع التنظيمي لدى

أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10، العدد02، 2021، ص ص 31-32.

- ⇐ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ⇐ تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ⇐ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكينها من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ⇐ تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ⇐ تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي¹:

- ✓ جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- ✓ تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسة في الداخل.
- ✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

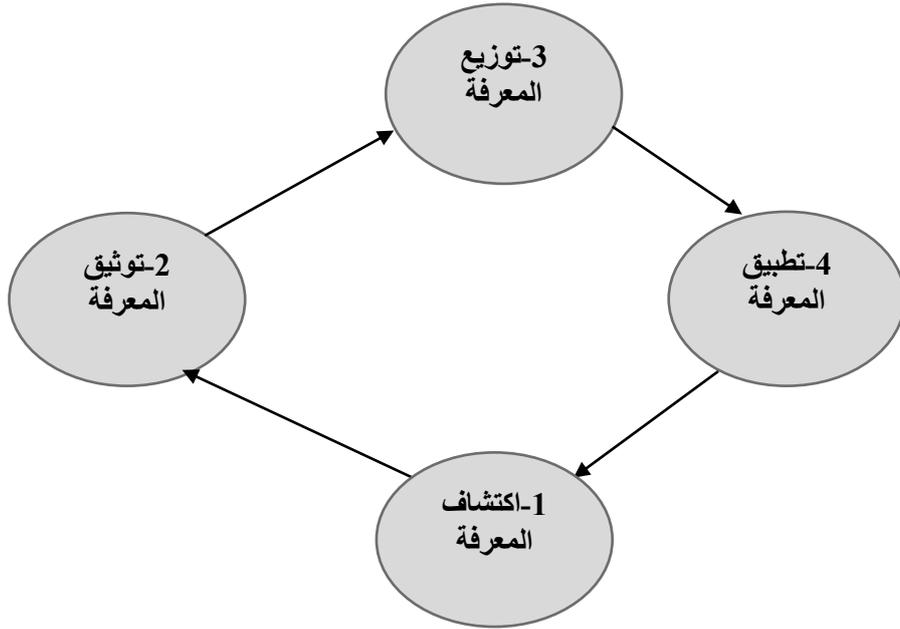
الفرع الثالث: العمليات الأساسية في إدارة المعرفة:

ان دورة العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة تقدم المفتاح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، هذه العمليات التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1- (اكتشاف) يعني إيجاد وابداع المعرفة.
 - 2- (توثيق) ويشير الى تنظيم المعرفة وهيئتها.
 - 3- (توزيع) ويتضمن مشاركة وتقاسم المعرفة.
 - 4- (تطبيق) ويشمل استعمال المعرفة وإعادة استعمالها.
- وكما هو موضح بالشكل أدناه، فان العمليات الأساسية في إدارة المعرفة على شكل دورة تبدأ بالاكشاف وتنتهي بها حيث يتم توليد المعرفة وتوثيقها وتوزيعها وتتميتها ومن ثم تطبيقها الذي يؤدي الى ابداع معرفة جديدة، ويوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الأساسية ضمن إدارة المعرفة:

¹ بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2012، ص 49.

الشكل رقم (I - 2): العمليات الأساسية ضمن دورة المعرفة



المصدر: حنان الصادق بيزان، دراسات ورؤى معلوماتية في ادارة المعلومات والمعرفة، ط1، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2017، ص 247.

1- اكتشاف المعرفة: أي توليد المعرفة من خلال عمليات: شراء، امتصاص، أسر، إبداع، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير الى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين، والابداع يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف الى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة التي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة¹.

2- توثيق المعرفة: تعتبر عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة المنظمة التي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية وفي الانظمة الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة المنظمة طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، اما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار، وغالباً ما تلجأ المنظمات الى الوسائل التقنية في خزن المعرفة باستعمال الاقراص المغنطة للقراءة والاطلاع لمرات عديدة

¹ إيناس أبو بكر الهوش، مرجع سابق، ص 77.

ولسنوات طويلة، إلا أن أفضل وسائل البحث والوصول الى المعرفة تعتمد على مبدأ الـ "Navigation" الذي يؤدي الى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة¹.

3-توزيع المعرفة: تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك بها ويعتبر (Descosa) انه من السهل توزيع المعرفة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية:(الإنترنت، الإكسترانت والإنترانت)، وكذلك عن طريق الوسائل المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف المطبوعات الداخلية، أو من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج التدريب والمحاضرات، كما تتخذ شكلاً غير مباشر وهذا بين الأفراد والجماعات من خلال تداول القصص وسرد الأحداث.²

4-تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، وإن عملية تطبيق المعرفة شبيهة بمجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة الى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، بهدف تحسين جودته، وكفاءة العمل وفعاليتها، ومن هنا يمكن فهم قيمة تطبيق المعرفة، فهي وبغض النظر عن نوعها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات قيمة إنسانية فريدة اذا لم توضع موضع التطبيق العملي، فضلاً عن ذلك، فإن تطبيق المعرفة لا يتم في فراغ وإنما من خلال تكامل بنيوي فاعل مع التعلم المنظمي ونظم الذاكرة المنظمية التي تعمل كمرجعية لتاريخها وسجل لإنجازاتها واخفاقاتها في الماضي والحاضر، فهي لا تنفصل عن أنشطة إنتاج وتطبيق المعرفة حاضراً ومستقبلاً³، فتطبيق ادارة المعرفة وسيلة لتطوير الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية، من خلال استراتيجيات جديدة لإدارة المعرفة كما انها توفر العديد من المزايا التنافسية، وتحسين جودة الخدمات، وتخفيض التكاليف والوقت، وتعزيز العلاقات بين الزملاء، وخلق المعرفة بشكل أسرع، وتبسيط العمليات، تحسين خدمات العملاء، زيادة العائد المادي، ابداع منتجات وخدمات، تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها⁴.

¹ نعيمة يحيوي، س هـ شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندور-برج بوعريج- ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017، ص 530.

² سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص ص 62-63.

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 223.

⁴ مروة صالح قاعود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ) ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، المجلد 11، العدد 1/2، سبتمبر 2017، ص 205.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

يمثل الإبداع الإداري أحد الضرورات الأساسية في إدارة المؤسسات، وأصبح الإبداع الإداري سمة العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، وخاصة الإبداع المؤسسي فهو هام في منظمات الأعمال التي تسعى إلى الربح والتي لا تسعى إليه، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو تقديم الخدمة.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد، والمنظمة، وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وسنحاول في هذا المبحث فك اللبس والغموض حول ما يكتنف هذا المفهوم.

الفرع الأول: علاقة الإبداع بالابتكار والاختراع والاكتشاف

من الملاحظ أن هناك من يترجم مصطلح "Innovation" إلى كلمة إبداع، في حين أن أغلب المراجع باللغة العربية تترجمها إلى كلمة "ابتكار"، وتعتبر مصطلح "الإبداع" هو الترجمة الصحيحة لمصطلح "Creativity" بالإنجليزية، وفي هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الإبداع ببعض المصطلحات ذات العلاقة به كالاكتشاف، والاختراع، والابتكار، قبل تقديم تعريف له.

الاكتشاف "Discovery" هو الوصول إلى شيء كان موجوداً ولم يكن معروفاً حتى تلك اللحظة قبل الوصول إليه¹، مثل اكتشاف الجراثيم والميكروبات من طرف العالم الفرنسي لويس باستور²، والأشعة السينية "اشعة اكس" اكتشفت³ ولم تتبدع⁴، وفي الجغرافيا اكتشاف العالم الجديد (أمريكا) من طرف كريستوفر كولومبوس، بالاكتشاف نتوصل إلى فهم ظاهرة ما موجودة في الطبيعة أو المجتمع، وإيجاد نظرية تفسرها وتحدد العوامل المؤثرة عليها مثلاً (الجاذبية، النووية الشديدة والضعيفة والكهرومغناطيسية) تمثل اكتشافات علمية، في حين أن التفكير في تسخير هذه الظواهر والقوى الطبيعية والمواد الموجودة فيها من أجل تحسين ظروف الحياة هو اختراع "Invention"⁵.

فغالباً ما تعزز الاكتشافات الاختراعات أو العكس، مثلاً، اكتشاف النظرية الذرية أدى إلى اختراع الأسلحة الذرية، واختراع الليزر اعتمد على اكتشاف الإصدار المُنبّه أو الانبعاث المستحث التي اكتشفها الفيزيائي الشهير ألبرت اينشتاين عام 1917، كما تؤدي الاختراعات إلى اكتشافات جديدة، مثلاً، اختراع أحمد زويل

¹ بتول عبد علي غالي، الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 382.

² محمد محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، دار ابن النفيس، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 09.

³ اكتشفت من طرف العالم الألماني وليام رونتنجن عام 1895 في جامعة فورتسبورغ، ونال عنها جائزة نوبل في الفيزياء في عام 1901.

⁴ رونالد أ. بيغوتو، إصدارات موهبة العلمية: رعاية الإبداع في غرفة الصف بالدراسي، ترجمة: محمود محمد الوحيدي، العبيكان للنشر 2017، ص 369.

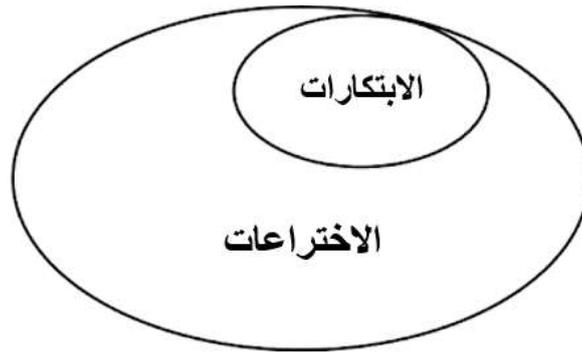
⁵ سائر بسمه جي، أسس الاختراع (تأسيس تمهيدي لنشر ثقافة الاختراع في المجتمع العربي)، دار الكتب العلمية، 2016، ص 39.

كاميرا لتحليل الطيف تعمل بسرعة الفيمتوثانية التي نال عنها جائزة نوبل عام 1999 أدى إلى تطوير الكيمياء الفيمتوثانية ، واخترع العالم الايطالي الشهير غاليليو غاليلي للتلسكوب عام 1609 وسَّع من نطاق الأشياء المكتشفة عبر مسافاتٍ أكبر مثل المجرات البعيدة ومجرة درب التبانة، وعلم الفيزياء الفلكية، ومنه فالاختراع والاكتشاف مترابطان بشكل متكامل فالإنسان اكتشف النار لكنه اخترع عود الكبريت لإشعالها¹.

كما ان الاختراع هو من تطبيقات الابداع في جهاز، عملية، أو تقنية جديدة كافية لإحداث تغيير في تطبيق التكنولوجيا، فالتطبيق أساسي للاختراع².

والاختراع هو الابداع المحمي عن طريق براءة الاختراع³، وليست كل الابداعات تتحول الى اختراعات، كما انه ليست كل الاختراعات تتحول الى ابتكارات ناجحة في الأسواق، فالابتكار هو إخراج الاختراع من المعمل او المخبر وجعله جاهزا للتسويق، بحيث يمكن بيعه وشراؤه أو إنتاجه بطريقة جديدة⁴، لقد سجل توماس اديسون 1093 براءة اختراع لكن كم منها حقق شهرة وانتشارا كابتكار⁵، فالاختراع يستلزم نشاطا إبداعيا، ويكون قابلا للتطبيق الصناعي، ويكون متعلقا بمنتجات أو طرق صناعية جديدة⁶.

الشكل رقم (I-3): الابتكارات والاختراعات



المصدر: سائر بضمه جي، الابتكار الناجح: كيف تبكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية، مرجع سابق ، ص 08. اما الابداع والابتكار هما مفهومان مختلفان بالرغم من انه يتم استخدام الكلمتين على نحو متبادل الا ان الإبداع يختلف عن الابتكار، فكل منهما يتطلب معاملة مختلفة، ولكل منهما علم مختلف، فلاإبداع يتعلق بكسر الافتراضات السابقة وايجاد صلات جديدة بالأفكار الجديدة، أما الابتكار فيعني اخذ الأفكار الجديدة وتحويلها الى واقع للمؤسسة والسوق، أي ان الابتكار هو المرحلة اللاحقة للإبداع و اذا اردنا ان نعيد صياغة كلام تيريزا

¹ سائر بضمه جي، أسس الاختراع (تأسيس تمهيدي لنشر ثقافة الاختراع في المجتمع العربي)، المرجع نفسه، ص 41.

² Tony Proctor, **Creative Problem Solving for Managers**, Second Edition, Routledge, USA, 2006, p 03.

³ Tang Lisa Min, Werner Christian, Op Cit, p 10.

⁴ سائر بضمه جي، الابتكار الناجح: كيف تبكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية، دار الكتب العلمية، 2016، ص 08-09.

⁵ سائر بضمه جي، أسس الاختراع (تأسيس تمهيدي لنشر ثقافة الاختراع في المجتمع العربي) ، مرجع سابق، ص 37.

⁶ معن عودة السكارنة العبادي، بطلان الحق في براءة الاختراع، ط1، دار اليازوري العلمية، 2019، ص 157.

أمابيل (Tereza Amabile)¹ من كلية هارفارد للتجارة، وهي من الباحثين الرواد في هذا المجال، فالإبداع هو إنتاج الأفكار الجديدة والمناسبة، أما الابتكار فهو تطبيق تلك الأفكار²، وتعتبر أمابيل الإبداع شرطاً ضرورياً (لكنه غير كافي) للابتكار، فإبداع الأفراد والفرق حسبها هو نقطة البداية للابتكار³.

الجدول رقم (1- I): مقارنة في التصور المفاهيمي بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	المنظور الفردي
يؤكد على تطبيق الفكرة	يؤكد على إنشاء الفكرة	
-يتضمن بالضرورة منافع -بين الافراد	-لا يتضمن بالضرورة منافع -داخل الافراد	المنظور الاجتماعي
-التحفيز خارجي	الدوافع الذاتية	المنظور التحفيزي
-لا يرتبط غالباً بالجددة -يولي أهمية كبرى لعامل الفعالية	-غالباً ما يرتبط بعامل الجدة -يولي أهمية كبرى لعامل الاصلالة	معايير النقد والتقييم

Source : Tang Lisa Min, Werner Christian, **Handbook Of The Management Of Creativity And Innovation: Theory And Practice**, World Scientific Publishing Company, Singapore, 2017, p 7.

يفهم مما سبق أن ليس كل إبداع ابتكار ولكن كل ابتكار إبداع، وأن الإبداع هو العامل المشترك بين الابتكار والاكتشاف والاختراع، ومن دونه لا يتحقق أي منها.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع الإداري

يقصد (داود) بالإبداع الإداري على أنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة في المؤسسات"⁴.

وحسب (مصطفى ونصر) فإن الإبداع الإداري هو: " قدرة الإدارة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تتميتها من خلال الأساليب المختلفة لتمية الإبداع الإداري، من أجل إبداع أساليب وأفكار ووسائل جديدة، تساعد على انجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين، تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم، مما يمكن الإدارة من تحقيق اهداف المؤسسة"⁵.

¹ أستاذة إيسل براينت فورد لإدارة الأعمال ومديرة الأبحاث في كلية هارفارد للأعمال، تشتهر أساساً بأبحاثها وكتابتها عن الإبداع، والتي يرجع تاريخها إلى أواخر السبعينيات.

² جيف موزي، ريتشارد هاريمان، الإبداع المؤسسي - إنشاء منظمة مبدعة، ترجمة: مها سليمان، العبيكان للنشر، الرياض، 2011، ص 22.

³ Leon Mann, Janet Chan, **Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications**, First published by Routledge, USA, 2011, p 154.

⁴ محمد محمد داود، مرجع سابق، ص 117-118.

⁵ عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار المنهل، 2014، ص 117-118.

وعرّفه (الصرن) بأنه: " أفكارٌ جديدة، مفيدة ومُتَّصلة بحل مشكلاتٍ معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكالٍ فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المُتعلِّقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل، بما يُؤدّي إلى ازدياد الإنتاجية¹."

وعرّفت أمابيل هنيسي (Hennessey & Amabile) الإبداع الإداري بأنه: " هو ذلك الإبداع الذي ينطوي على تطوير منتج جديد، فكرة جديدة، أو حل جديد للمشكلة، التي لها قيمة للفرد و/ أو المجموعة الاجتماعية²." بينما يرى كمرون وسبريتزر (Spreitzer & Cameron) بأن الإبداع الإداري هو: " توليد الأفكار الجديدة والنافعة التي تتعلّق بمنتجات، خدمات، عمليات، ممارسات إدارية، أساليب تنظيمية، واستراتيجيات تنافسية، هذا التعريف يفترض للحكم على الفكرة بانها ابداعية يجب ان تنتج مخرجات ملموسة، وعاملي الجودة والنفعية مهمان لتحديد العمل الفكري المبدع.³"

وبناءً على التعاريف السالفة الذكر، نقدم التعريف التالي: «الإبداع الإداري هو قدرة المؤسسة من خلال أفرادها على ابداع أساليب جديدة، وخلق أفكار لم تكن موجودة من قبل تساهم في تحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لتحقيق أهدافها من خلال تجسيد أو توليف أو تركيب المعرفة، واستخدامها بطريقة غير مسبوقه في منتج أو عملية أو خدمة ذات قيمة بشكل يحقق للمؤسسة قيمة أسرع وأفضل من منافسيها.»

الفرع الرابع: أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري واحداً من بين المواضيع التي تحتل مكانة مهمة بالنسبة للمؤسسات مثلها مثل الدول، ففي الواقع القدرة على الإبداع واجبة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي وخاصة للقطاعات ذات التكنولوجيا العالية مثل الصناعات الصيدلانية⁴، إن نجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر يتوقف على تحكمها الواسع في الإبداع فإذا كان مصدر المزايا التنافسية متعدد منها ما هو مالي، وما هو بشري، إلا أن في الوقت الحالي نجد المؤسسات تعتمد كثيراً على المعارف والتكنولوجيا والخبرات من أجل إدخال عناصر جديدة في طرق الإنتاج والبيع وهذه الطريقة لا نجدها فقط في المؤسسات، ولكن تعتبر مصدراً للنمو الاقتصادي أيضاً أي مصدراً للمزايا التنافسية الوطنية حيث اعتبرها أحد المعاهد محركاً للاقتصاد المعاصر لأنها تحول المعلومات والمعارف إلى منتجات وخدمات⁵، لأن تنافسية المنتج أصبحت لا تعتمد على الأسعار فقط بل تتعداها إلى الجوانب الفنية ودرجة جودة السلعة أو الخدمة وعوامل أخرى، ففي ظل بيئة تنافسية فإن

¹ رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا، دمشق، 2001، ص 28.

² Beth A. Hennessey, Teresa M. Amabile, **Creativity**, Annual Review of Psychology, Harvard University, vol.61, no.7,2011, p 572.

³ Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer, **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**, Oxford University Press, USA, 2012, p 98.

⁴ Helmi ben rejeb, **phase amont de l'innovation: proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit**, thèse doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine, 2008, p 19.

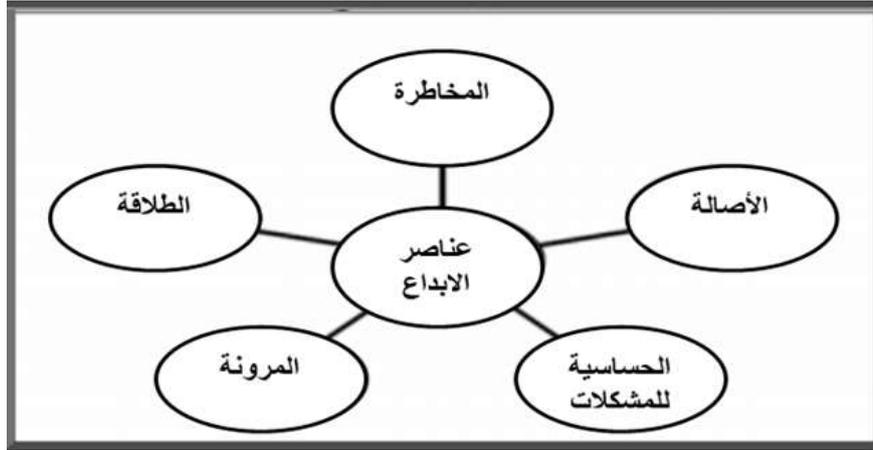
⁵ Joe lidd, **management de l'innovation**, royanne-univ, 2004, p 13.

دورة حياة المنتج تكون قصيرة جدا مثل السيارات، والهاتف النقال حيث تصبح معها عملية الابداع والتحسين ضرورية من أجل الاستجابة لرغبة الزبون من جهة ومواجهة المنافسين من جهة أخرى¹. وكما أن الابداع مصدر مهم لنمو المؤسسات فان بقاءه والاحتفاظ به ليس بالأمر الهين، لذلك على المؤسسات القيام بتوليد الافكار الجديدة وربطها مع فرص الاعمال، ويمكن القول بان اهمية الابداع تكمن في تحسين خدمة الزبائن، انتاجية المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية²، ففي صناعة الحاسب الآلي المحمول، الابداع هو شرط من أجل البقاء، وهو عامل أساسي للنجاح، فشركة Intel اعتمدت مدخل الابداع الدائم في الحواسيب من أجل المحافظة على مكانتها الرائدة بالإضافة إلى اكتساب حصص سوقية إضافية³. كما ان الابداع يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات والاستثمار في الموارد المالية عن طريق استعمال أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة⁴، كما يساهم في حُسن استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق السماح بالبحث عن الجديد في مجال العمل والتحسين المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة⁵.

الفرع الخامس: عناصر الإبداع

ان للإبداع مجموعة متكاملة من العناصر تعتبر المرتكز الاساسي للإبداع المؤسسي وهي على النحو الاتي:

الشكل رقم (4-I): عناصر الإبداع



المصدر: امل داود سليم، انوار فاضل الشوك، المهارات الابداعية في حل المشكلات البيئية لدى طفل الروضة، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 25، الاصدار 04، 2014، ص 917.

¹ فرحات هولي، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 7.

² سمر مرعي حسن، ميادة مهدي صالح، منى يونس سعيد، دور الثقافة التسويقية في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينه من الموظفين في مصرف الرافدين / فرع الجامعة / الموصل، مجلة ابحاث، كلية التربية الاساسية، جامعة الموصل، المجلد 16، الاصدار 01، 2019، ص 710.

³ فرحات هولي، مرجع سابق، ص 16.

⁴ منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 40.

⁵ مصطفى بلكو، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة-الجزائر، 2016، ص 339.

1- الأصالة: هي الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه احد، وهي تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز، فالمبدع صاحب الفكر الأصيل هو الذي يمل من استعمال الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات¹، وهو الذي يخرج عن التسلسل المؤلف أو الشائع ويدرك العلاقات ويصممها، ويفكر في حلول وأفكار أصيلة²، وهو عادة ما يبدأ أولاً بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده كنتيجة لوجود نقص أو خلل فيه ثم السعي نحو تقديمه في شكل جديد³.

2- الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها⁴، وهي امكانية انتاج عدد كبير من الافكار في وحدة زمنية وهذا مما يتيح فرصة اكبر للإبداع⁵.

3- المرونة: هي القدرة على التكيف السريع مع المواقف أو المشكلات المستجدة، وهي بذلك عكس الجمود والتصلب⁶، وتعني قدرة الفرد على تغيير زاوية تفكيره اثناء قيامه بالنشاطات المختلفة⁷، وتقسّم إلى قسمين وهما⁸:

المرونة التلقائية: وهي مهارة تجعل الفرد يميل إلى ابداع قدر وافر من الافكار المختلفة التي لها علاقة مباشرة بموقف معين يمكن الفرد من زيادة سرعة انتاج أكبر قدر ممكن الافكار المختلفة.

المرونة التكيفية: وهي مهارة تساعد على تطور استجابته لتغيرات الوجهة الذهنية التي يقدر من خلالها حل مشكلة محددة، وهي مهارة تزيد من مقدرة الفرد على تغيير استجابته بما يتناسب والموقف.

4- الحساسية للمشكلات: وتتمثل في قدرة بعض الأفراد دون غيرهم على استشفاف المشكلات التي تدور حولهم وتحديدها بدقة، إذ أن بعض الأفراد قد يرون في موقف معين مشكلات تحتاج إلى حل وإمعان نظر، بينما لا يرى اخرون في نفس الموقف أية مشكلات تدعو للقلق⁹، فالشخص المبدع يستطيع رؤية وتحديد

¹ هناء حسين الفللي، علم النفس التربوي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 227.

² حامد بن عاتق السميري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، اطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2007، ص 23.

³ عمار جبار كاظم، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 25، الاصدار 115، 2019، ص 296.

⁴ مركز دبيونو لتعليم التفكير، مدخل إلى تعليم التفكير وتنمية الإبداع، دار المنهل، عمان، 2015، ص 183.

⁵ رعد رزوقي، استبرق لطيف، سلسلة التفكير وانماطه - الجزء الأول-، ط1، دار الكتب العلمية، 2018، ص 50.

⁶ منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 103.

⁷ رائد عبد الله المواجدة، التعليم المحوسب والتفكير الإبداعي، دار المنهل، عمان، 2010، ص 36.

⁸ مصعب مرزوق محمد عبك، منال عبد الرحمن يوسف العتيبي، أثر برنامج تعليمي محوسب مبني على نموذج اوزبورن للحل الإبداعي للمشكلات في التحصيل وتنمية الطلاقة اللفظية والتعلم الذاتي في مادة اللغة الإنجليزية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، مجلد 02، عدد 19، 2018، ص 152.

⁹ منال أحمد البارودي، العصف الذهني و فن صناعة الأفكار، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016، ص 73.

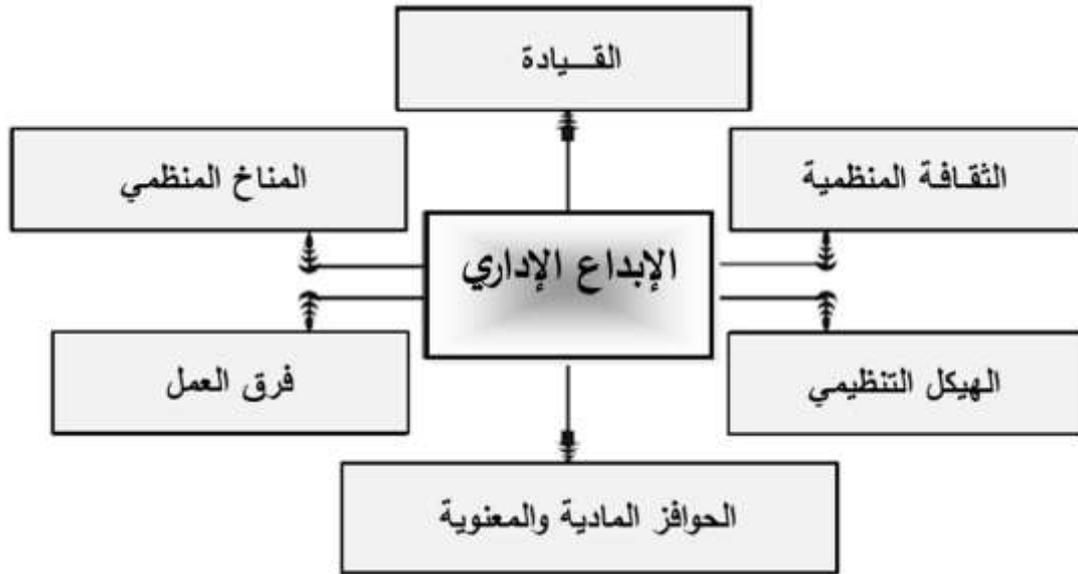
الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وجوانب العيب او النقص فيها التي قد لا يراها الآخرون، والتفكير في التحسينات التي يمكن إدخالها عليها¹.

5-المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناجمة عن الأعمال التي سيقوم بها²، ولأن الافكار الابداعية هي افكار اصيلة وغير تقليدية، لذلك فهناك مخاطرة في طرحها ومشاركتها مع الآخرين، وتزداد المخاطرة كلما زادت أصالة الفكرة، والشخص الذي لديه مستوى منخفض من المخاطرة من غير المحتمل ان يطرح افكارا أصيلة يشارك الآخرين بها³.

المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توافر مجموعة من المقومات الأساسية ليتحول إلى منهج وتوجه استراتيجي، واي إغفال لعنصر من هذه المقومات يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز، تتمثل فيما يلي :

الشكل رقم(5-I): مقومات الإبداع الإداري



Source :Arun Kumar , N. Meenakshi,Op Cit, p 432.

¹ مصطفى سعدي طالب، تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الأبداع الإداري (التنظيمي) دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية)، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، الإصدار66، 2019، ص 325.

² مصطفى سعدي طالب، مرجع سابق، ص 325.

³ مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث، والتطور، والممارسة، ترجمة شفيق فلاح علاونة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 293.

الفرع الأول: القيادة

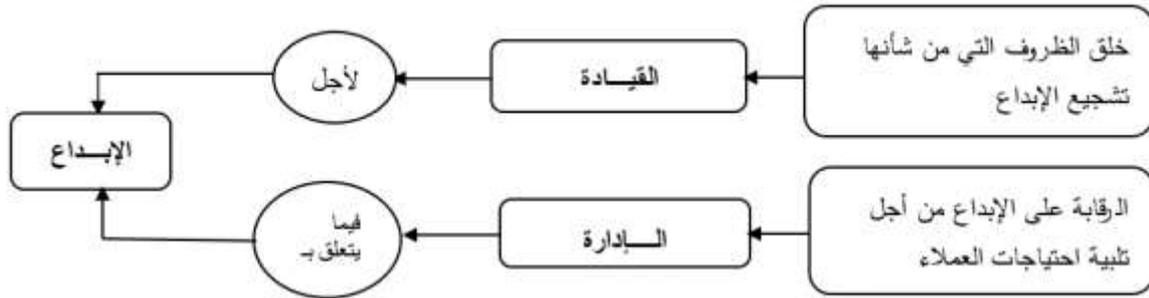
ان قائد اليوم ينبغي ان يكون شعاره الابداع والتغيير إذا ما اراد ان ينهض بمنظّمته ويوسع نطاق عطائها وبقائها، كيف ولا والتغيير سمة الحياة، وبذرة التغيير الأساسية الابداع، كما ان طبيعة العصر وتحدياته تحتاج الى نوعيات من القيادة قادرة على تعلم مهارات التفكير الإبداعي، من اجل إيجاد قدرات ومهارات تفي باحتياجات المستقبل.¹

قيادة تمتلك الأسلوب الذي يمكن للأهداف أن تتحقق من خلاله، فعلى المديرين أن يكونوا على وعي ودراية كاملة ببيئة العمل بالقدر الذي يسهل الإبداع من خلال توفير الموارد والقيم التنظيمية المُدعمة لعمليات الإبداع والبنية الأساسية له.²

ومن أهم خصائص وصفات القيادين المُبدعين هي القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والثقة في النفس والآخرين، والقدرة أيضا في التعامل مع مقتضيات التغيير، وعلى التكيف والتجريب والتجديد والجرأة وإبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة بالإضافة إلى الاستقلالية الفردية بحيث لا تُفرض عليه سلطة الغير ولا يفرض هو سلطته على الآخرين.³

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المنظمة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، ان القيادة تعتبر اهم الموارد الاستراتيجية عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير، وإدخال ثقافة الابداع واستقطاب أفضل المواهب.⁴

الشكل رقم (6-1): القيادة والإبداع



Source: Anne Jordan, Orison Carlile, **Approaches To Creativity: A Guide For Teachers**, McGraw-Hill Education (UK), 2013, p204.

¹ علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص 93.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1428هـ/2008م، ص 38.

³ رعد الصرن، كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الثاني، عمان، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 194-195.

⁴ نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 15.

أثبتت الأبحاث في مجال الإبداع أن بإمكان القادة أن يكون لهم تأثير سياتي عميق على أداء الموظفين لتقديم نتائج إبداعية وابتكارية ، وتحتاج المنظمات لتفعيل الإبداع الى القادة الذين يمكنهم معالجة المشكلات المعقدة مع حلول مُبتكرة¹.

كما يتطلب الإبداع من جميع العاملين ان يكونوا قادة، لدى كل شخص في أي منظمة امكانية لقيادة الإبداع، وفي الإبداع لا توجد تعيينات مفتعلة بين الأشخاص " المبدعين" أو أي "شخص آخر"، يمكن للجميع أن يكونوا مبدعين، الجميع مسؤولون عن إطلاق الأفكار وتوجيهها لتصبح إبداعات مفيدة، يستطيع موظف الاستقبال، بما لا يقل عن مدير المنظمة، أن يلاحظ زبوناً غير سعيد، ويبدع فكرة لتصحيح الوضع، ويعمل على تحقيق هذه الفكرة، وأي شخص يأخذ هذه المبادرة يتولى القيادة².

الفرع الثاني: الثقافة المنظمة

تؤكد الدراسات أن المنظمات الناجحة هي التي تكون ثقافتها تحقق مصلحة كل من القائد والعميل أيضا والمجتمع ككل، وأنها هي التي تركز قيمها على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها إبداعية ، بالإضافة إلى ذلك هي تلك التي تجعل الموظفين يتبنون الثقافة دون إجبار منهم إنما رغبة منهم، كما أن الثقافة قد تكون عقبة في سبيل الإبداع عندما لا تتفق مع القيم الإبداعية وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع بالمنظمة إلى الورا، وفي هذا تأكيد على الدور الذي تلعبه الثقافة المنظمة فقد تكون مساعدة على إحداث الإبداع أو تكون الضد فهي المرجع الأول والأساس في المنظمة لإحداث التطوير، قد تكون محفزة للإبداع أو تحبط في نفس الوقت الجو الإبداعي ، كما أن دور وأهمية الإدارة العليا في تمثيل وتشكيل الثقافة في المنظمات يكمن في أنها تؤثر في مستوى إنجاز الجماعات والأفراد وبالتالي على نجاح المنظمة بشكل كبير³.

كما تشير الدراسات إلى أن إحداث التغيير من الثقافة التقليدية إلى الثقافة المبدعة، لا يتحقق الا من خلال تغيير القيم المنظمة، لأهميتها الكبرى التي تلعبها في المنظمات، إذ عليها أن تهتم بإيجاد قيم محفزة للإبداع تسيّر بها نحو التطوير، قيم تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع ، مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المنظمات الإدارية الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم منظمة تسهم في تطوير الأداء الإداري المبدع⁴.

لذلك على المنظمة ان تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين تُركّز على احتياجاتهم، و اعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع، وإن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت

¹ Schiuma.Giovanni, Lerro.Antonio, **Integrating Art and Creativity into Business**, Practice IGI Global, USA, 2017, p24.

² جيف موزي، ريتشارد هاريمان، مرجع سابق، ص 23.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق ، ص ص 20-21.

⁴ المرجع نفسه، ص 35.

أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة يمكن للمسؤول مثلاً أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، وهذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية¹.

الفرع الثالث: فرق العمل

على المنظمات المعاصرة ان تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة، وتحقق أهدافهم، هذا وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشارك أفرادها نفس القيم، والأفكار والأهداف، وبوجود البيئة التي تشجع على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعزز الإبداع الناجح، وبوجود الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء².

وقد تشكل المجموعات من اجل تقديم حلول إبداعية، ولابد ان تكون المجموعة المثالية متباينة في تركيبها، وان لا تكون كبيرة الحجم، ذلك ان الأفراد الذين قاموا باستثمارات كبيرة في مجال خبراتهم الشخصية تتوفر لهم قواعد معرفية واسعة، وهي قواعد يمكن أن توظف في خدمة المجموعة بطريقة مفيدة ولكنهم يميلون أحيانا نحو الجمود وهذه الميول غير المرنة قد تكون من خصائص التقدم في السن كما يمكن تفسيرها في ضوء الاستثمارات الضخمة التي يقوم بها احد الخبراء في الفريق، وذلك انه كلما وجدت استثمارات ضخمة حتى في مهارات الفرد وقواعده المعرفية كان هناك شيء يحرص على حمايته واشياء أخرى تتعرض للمخاطرة³.

ولكي تضمن المنظمة ان فرق العمل فيها تقدم منتجات اكثر ابداعا في مهلة زمنية مكثفة، وضغوط الميزانية عليها التركيز على الذكاء العاطفي لفرق العمل، أي ذلك التكامل القوي بين مهارات الإدارة الذاتية وقدرة الارتباط بالأخرين، الذي يكون اكثر أهمية لان معظم العمل ينجز عن طريق فرق العمل، والذكاء العاطفي لمجموعة ما لا يعني ببساطة مجموع ذكاء افرادها، ولكنه يأتي من المعايير التي تدعم الوعي وتنظم المشاعر داخل المجموعة وخارجها، وتعمل هذه المعايير على بناء الثقة بان فريق العمل يستطيع الأداء بصورة جيدة، و بناء هوية المجموعة والاحساس بفاعليتها حيث يشعر الافراد انهم ينتمون الى مجموعة عمل متفردة وجديرة بالثقة، وانهم يعملون افضل عندما يعملون معاً وليس عندما يعملون فرادى، وتبني معايير الذكاء العاطفي للمجموعة أسس التعاون الحقيقي والمشاركة مما يساعد الفرق الماهرة على تحقيق اقصى قدراتها⁴.

¹ بومصباح نبيل، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي

حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 04.

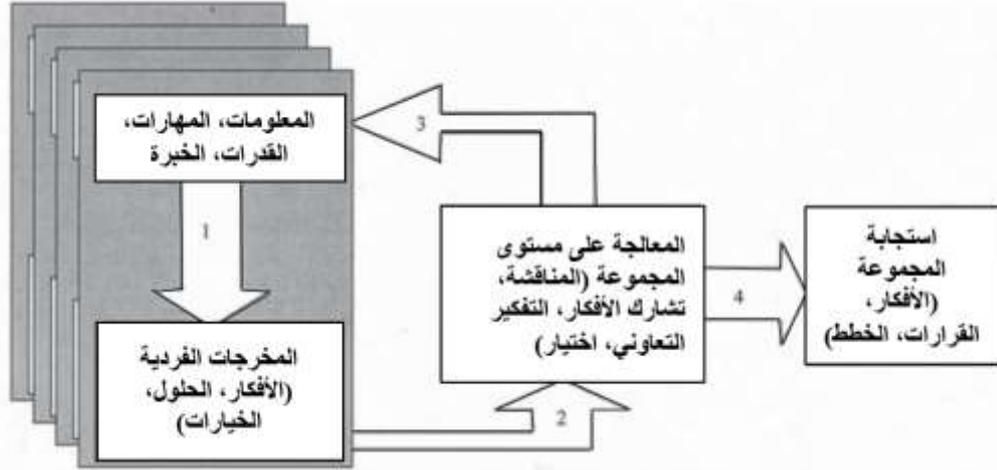
² طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للفترة 18-19/5/2011، ص 07.

³ مارك رينو، مرجع سابق، ص 155.

⁴ مدرسة هارفارد للأعمال، إن لم تقرأ أي شيء عن بناء فرق العمل، فيكفيك قراءة هذا الكتاب، ترجمة: صالح بن عبد الله بن باز، ط 01، العبيكان للنشر، الرياض، 1437هـ/2016م، ص 152.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (I - 7) : الابداع على مستوى الفريق



Source: Leigh L. Thompson, Hoon- Seok Choi, **Creativity and Innovation in Organizational Teams**, Psychology Press, USA, 2006, p 165.

- يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

الفرع الرابع: المناخ المنظمي

للبيئة تأثير مهم في نجاح الإبداع، فهو لا يحدث في فراغ، وإنما يحتاج الأفراد إلى إقامة بيئة تدعم وتحمي إبداعهم من لامبالاة أو عداة البيئة الأكبر، وتحتاج المنظمات إلى تحويل البيئة الأكبر إلى بيئة تدعم الإبداع في جميع انحاءها على نحو فاعل²، من خلال مناخ يتصف بزيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لديهم من أجل تحقيق مصلحة المنظمة

¹ تركي بن نايف الدعجاني، بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، رسالة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1425هـ-2014م، ص 106.

² جيف موزي، ريتشارد هاريمان، مرجع سابق، ص 23.

والفرد معا،¹ ولذلك يعمل المديرون على خلق بيئات من شأنها ان تدعم الابداع وتعزيزه، بشكل يعطي الموظف شعورا بالأمن النفسي ويتيح له فرصة التعبير عن نفسه بأساليب إبداعية تلقائية وعفوية.²

إن مرونة الأنظمة واللوائح عنصر مهم من عناصر المنظمة المبدعة، وإن الركون إلى الهيمنة القانونية والرسومية والتقييد بالقوانين والأنظمة واللوائح بشكل حرفي كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم، بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم وفعاليتهم الإبداعية، وهم بذلك يحولون المناخ المنظمي إلى روتين قاتل للإبداع.³

ويعتقد العديد من الباحثين ان الأثر الكبير على الابداع يكمن في البيئة التي ينمو فيها ويتبلور، ومن أجل ذلك، فإن الأشخاص المبدعين بحاجة لبيئة توفر لهم ما يحتاجونه للتطور نفسيا، عقليا، واجتماعيا، ليتسنى لهم التميز وإطلاق مواهبهم في كل مجالات الإبداع، والى بيئة محفزة تمنحهم مساحة كافية من الحرية تسمح لهم بالطلاقة في التفكير، وإجراء التجارب والتأمل، والاكتشاف، وتبادل الأفكار والآراء عن طريق النقاش الهادف والعصف الفكري، في جو من الرضا في جميع الأنشطة الوظيفية التي يقومون بها.⁴ وقد ألمحت دراسات كثيرة الى أن الانتاجات الإبداعية تكون الأكثر توقعا إذا حقق المناخ المنظمي ما يلي⁵:

- (1)- تحدي الافراد بمهام وأهداف وعمليات، وينبغي أن يكون العمل ذا معنى.
- (2)- إعطائهم فرصاً لطرح المبادرات، مع احترام قواعد الاتصال والتواصل وقوانينه.
- (3)- تقديم الدعم للأفكار الجديدة، وتشجيع مُقدميها ومكافأتهم.
- (4)- إشعارهم بأنهم أهل للثقة، بما يدعم مبادراتهم، ويعزز ثقتهم بالمنظمة.
- (5)- توفير بيئة متساهلة تتخللها مناقشات، ومناظرات، ولكن دون وجود عداوات.
- (6)- دعم المغامرة، التجريب والمخاطرات المترتبة عليه، كجزء من العملية الإبداعية.

الفرع الخامس: الحوافز المادية والمعنوية

يمثل تحفيز العناصر البشرية أهم القضايا التي تواجه القائد المبدع وهو بصدد ممارسته لمهام وظيفته حيث نجد أن مفتاح التعامل مع أسباب كبت الابداع يرجع إلى البراعة في معرفة كيفية تحفيز العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي لا تخرج عن كونها تكتل بشري يضم جماعة من الأفراد ممن يختلفون في الاتجاهات ، درجات الطموح و الدوافع التي تحرك سلوكياتهم ، وتمثل عملية التحفيز جميع الفرص أو الوسائل المادية أو

¹ Amabile, Tetesa, M. A model of Creativity and Innovation in Organizations : Research in Organizational Behavior , No(8) , Vol (10), 2000, p 123.

² مارك رينو، مرجع سابق، ص ص 145-146.

³ عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص 91.

⁴ محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار المنهل، عمان، 2011، ص 163.

⁴ ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار المنهل، عمان، 2013، ص ص 158-159.

⁵ مارك رينو ، مرجع سابق، ص 154.

المعنوية (مكافأة، علاوة، شكر، تقدير...) التي توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع رغباتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع¹.

إن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي دوراً هاماً في تشجيع الموظف على الإبداع والمبادأة، وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية².

إن نمط المكافأة والعقاب يعتبر محددًا مهماً آخرًا، وكلما كان الثواب لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج، كان مُعطلاً للإبداع، أما إذا أعطيت المكافأة للأفكار الجيدة التي تسهم في تقدم وتطوير العمل وليس مجرد الدوام والانضباطية لذاتها كان إيجابياً ومُشجعاً له، أما إذا عوقب المُجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية، فإن ذلك يعتبر مُعطلاً له، ومولداً لمناخ منظمي سلبي وغير صحي، كما أنه كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف، فإن ذلك سيكون منشأ إحباط وملل للعاملين مما يُثبط الإبداع، ويحد من استغلال الطاقات الكامنة فيهم³. وبذلك فقد تكون الحوافز هي من أهم المحددات المنظمة تأثيراً في العاملين لتشجيعهم على الإبداع مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية وقدراتهم العملية والعلمية، ففي اليابان يتم تشجيع الأفكار الجديدة بغرض التحسين وذلك بإغراق الموظفين بالجوائز ومن خلال صناديق الاقتراحات المفتوحة دائماً وهم يسمون كل فكرة جديدة " البيضة الذهبية"⁴.

الفرع السادس: الهيكل التنظيمي

تعتبر أمابيل (Amabile) أن الإبداع يتم تعزيزه حقا عندما تكون كل المنظمة تدعمه، وعليه يجب على القادة وضع الهياكل التنظيمية، النظم والإجراءات المناسبة موضع التنفيذ، التي تجعل الإبداع هو الأولوية الأولى داخل المنظمة⁵. لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه لتسيير عملية الإبداع والتغيير، حيث ترتبط مدى فعالية الهيكل التنظيمي في العملية الإبداعية بتوافر معايير محددة هذه الأخيرة، تؤثر على نسبة الأفكار المُبدعة والإبداعات في المنظمة، من هذه المعايير المُحفزة نجد⁶:

- متابعة الأفراد داخل المنظمة باحترام وتقدير.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2000، ص 208.

² فهد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية، 2002، ص 151.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 03، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 156.

⁴ مارك رينو، مرجع سابق، ص 154.

⁵ Constantine Andriopoulos, *Determinants of Organisational Creativity: a Literature Review*, Management Decision, Vol. 39 No. 10, 2001, MCB University Press, p 839.

⁶ بوكوثوم نعيمة، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البلدية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 83-84.

- تبسيط المستويات الإدارية .
- خلق بيئة منظمة تتصف بالمرونة .
- المشاركة ومركزية القرار التي تساعد على تطوير قدرات الرؤساء وتشجيع الأفراد في جميع المستويات على الإبداع.
- إمكانية الاتصال بالمُسير (تفعيل الاتصال الصاعد) وسهولة تبادل المعلومات واللقاءات أين تكون هناك إمكانية أكبر للإبداع .
- التقليل من الهرمية مع وجود جماعات وفرق عمل لمشروعات محددة.
- عندما تسود هذه المقومات في البيئة المنظمة فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات المنظمة وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق الموارد المالية والتقنية المتاحة.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير الإبداع الإداري

تؤكد الدراسات الحديثة أنه في بيئة الأعمال اليوم أصبحت المعرفة هي المصدر الأكد في تطوير الإبداع الإداري، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة. تولد المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل المنظمة وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار، ويعد تفعيل إدارة المعرفة وسيلة المؤسسات لتحقيق الإبداع الإداري، مع توفير البيئة المؤسسية والمنظمية التي تشجع على الإبداع والابتكار وتدعمه.

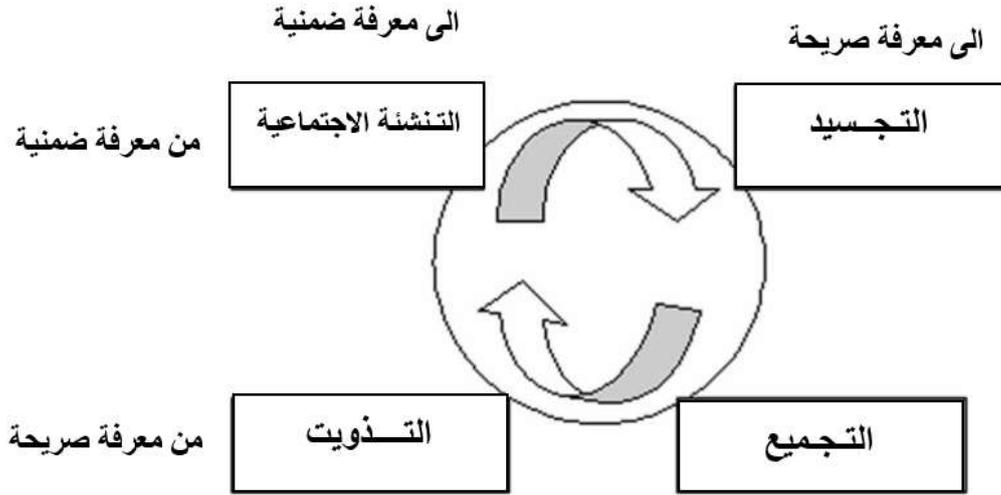
المطلب الأول: إدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها مع الإبداع

ان إدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها بالإبداع هي محل اهتمام المنظمات في ظل التغيرات والتقلبات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة سواء على المستوى العالمي أو المحلي وانعكاساتها على الإبداع هذا الأخير الذي يعتبر هدف المنظمات للخروج من الأداء التقليدي من خلال تحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية والوصول إلى الأداء الإبداعي الذي بدوره يعتبر الفشل بين النجاح والفشل ويحدد مدى وصول المنظمة إلى أهدافها.

الفرع الأول: عمليات تحويل المعرفة: أساس الإبداع

وفي الواقع فإن نوعي المعرفة وهما المعرفة الضمنية والصريحة متكاملان مع بعضهما البعض بحيث كثيرا ما يقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا، وتتولد المعرفة الجديدة من التفاعل بين هذين النوعين، بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى إنتاج المعرفة المنظمة الجديدة وفقاً لحالات أربع يمثلها الشكل التالي:

الشكل رقم (I - 8): عمليات تحويل المعرفة



Source: Malheiro, Armando, Ribeiro, Fernanda, Leal Jamil, George, Rascao, Jose Pocas, Mealha, Oscar, **Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments**, IGI Global, USA, 2018, p54.

فحسب (Wiing) فإن المعرفة الضمنية إذا ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام والفائدة، والقيمة، كما أن المنظمة قد تخسرها إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما، ومنه يمكن القول أن عمليات تحويل المعرفة تتم وفقاً لعمليات تبادلية بهدف تطوير المعارف في المنظمة¹، الأمر الذي يفسر إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى جديدة (التنشئة الاجتماعية) من خلال التفاعل بين العاملين أو بينهم والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة، ويتم التبادل بصورة شخصية من خلال التواجد سوية داخل المنظمة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق المنظمة أو مثلما يحدث في المهن الحرفية حيث يمارس العمل وتصحيح الأخطاء، وكل ذلك لنقل وتبادل المعلومات، المهارات، الخبرات، الممارسات والمعارف، وأيضاً يمكن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى (التجميع)، ويتم بادراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة والمزمنة من خلال ممارستها في العمل وتحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحابها في المنظمة، والاجتماعات والمحادثات الهاتفية، المقابلات، تبادل المعلومات من خلال شبكة الحاسوب، فيتم توليد المعرفة الجديدة من خلال إعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لدى الفرد لتحديث وتطوير المعرفة، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (التجسيد)، وهذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها والمشاركة بها مع الآخرين والتصريح بها، إظهارها وتجسيدها، أو تحويلها إلى معرفة مكتوبة بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، ويعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم الوسائل لذلك، وهو يقوم على تكوين بيئة لإبداع الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى للمشكلة المدروسة، أما العكس فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (التذويت)، فيتم من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى، بالتعلم وحياسة

¹سمية عامر بوران، مرجع سابق، ص ص 32-33.

الخبرة، فعن طريق اكتساب المعرفة الظاهرة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار تضاف إلى المخزون المعرفي للأفراد وهذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة¹.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة.. طريق الإبداع:

لقد نقل عن فرنسيس بيكون مقولة: (المعرفة قوة)، تلك المقولة تنطبق دلالتها في الأساس على الأفراد، وتشير ضمناً إلى الأفراد الذين يحرصون على زيادة معارفهم حتى تزيد قوتهم في المجتمع، وقد بات مفهوماً أن هذه المقولة يمكن أن تنطبق على المنظمات كما هو الحال مع الأفراد، وبات جلياً لأي منظمة أنه يجب عليها لكي تحافظ على وجودها أن تجعل من المعرفة التي تمتلكها أداة تواجه بها التحديات التي تجابهها، وإن إدارة مثل هذه المعرفة هو الذي يزيد من قوتها²، وتبرز أهمية المعرفة فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال الأمثلة التالية³:

1- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكل بحيث تكون أكثر مرونة.

2- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وتحفز عمليات التطوير والإبداع المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى منظمات معرفية تحدث التغيير الجذري فيها لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- ترشد المعرفة مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6- تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة.

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

لذا نجد المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر اعتماداً على المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول إلى الألفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمات المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات التسويقية، الإنتاجية والإدارية، وفي تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، التي يكون أساسها دائماً هو المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المديرون والخبراء

¹ زيان أمنة، دحماني عزيز، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد2، 2019، ص ص 103-104.

² إيناس أبو بكر الهوش، مرجع سابق، ص 47.

³ سمية عامر بوران، مرجع سابق، ص 36.

في المنظمة ومن تستعين بهم من مستشارين ومتخصصين من خارجها، خاصة في التماس الحلول الصحيحة لأي مشكلة تواجهها، إن المعرفة أصبحت من ابعاد التنافس لحدثة ومثال ذلك المعرفة المتمثلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات هي التي اتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب وهي "Amazon.com" ان تنافس اقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها ذلك لأنها تنافس بالمعرفة، وبالتالي فان المعلومات على الحاسبات الآلية حلت محل تلال الكتب التي تملأ مستودعات وأرفف دور بيع الكتب التقليدية تتكلف نفقات هائلة للمحافظة عليها، وبشكل عام فان المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي منظمات المعرفة تقل الحاجة الى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة، ومستلزمات النقل والتخزين، وتحول كل تلك الأصول الى أرقام ومعلومات ومعرفة تختزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترنت¹.

الفرع الثالث ثقافة المعرفة والإبداع

تؤكد الدراسات أن التغيير ليس جديداً ، ولكن الجديد أن سرعة التغيير في ازدياد، في المستقبل الثابت الوحيدة التي ستكون المهيمنة بقوة هي التغيير والمعرفة القادرة على تقديم الحلول الأنسب، وان سرعة التغيير وتطور المنافسة العالية (hyper-competition) يعتبر أساس عملية العولمة التي تسببت في الانتقال من الاقتصاد القائم على الثورة الصناعية إلى الاقتصاد الجديد القائم على الإبداع والمعرفة²، وان البيئة الديناميكية التي تتنافس فيها المؤسسات تثير حاجتها إلى تبني توجه ابداعي، يتجلى من خلال تقديمها لمنتجات وعمليات إنتاج جديدة لاستغلال فرص السوق³ ، فمع العولمة ، تواجه المؤسسات تغيرات سريعة في احتياجات العملاء وفي طبيعة الأسواق، لكي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتحسين أدائها، يتعين عليها تطوير منتجات واستراتيجيات جديدة لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين، هذا هو السبب في أن فكرة الإبداع، هي التي تدفع المؤسسة إلى الأمام⁴ ، في استكشاف تطبيق الإبداع في وظائف الأعمال إلى المؤسسات القائمة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا ، وجد (Foxall and Minkes) أن وظيفة التسويق كانت الأكثر ابداعاً في المملكة المتحدة وأستراليا، بينما في الولايات المتحدة ، احتلت المرتبة الرابعة ، على النحو التالي بعد الهندسة، الإدارة العامة، المحاسبة والتمويل، كما وجدت الدراسات أنه يمكن تصنيف الأنشطة التسويقية للمؤسسة وفقاً لمدى تكيف وظيفة التسويق استجابة للعوامل البيئية، التصنيف الأول للتسويق هو تكيف محدود أو ابداع بسيط يحدث عندما لا تتوافق متغيرات التسويق مع بيئتها، التصنيف الثاني هو تكيف كبير ويحدث ابداع أكثر أهمية حيث يتم دمج المزيج التسويقي المعاد تطويره في

¹ علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص ص 241-242.

² Dejan Ilić1, Slavica Ostojić, Nemanja Damnjanović, **THE IMPORTANCE OF MARKETING INNOVATION IN NEW ECONOMY**, Singidunum Journal of Applied Sciences, Volume 11, Issue 1, 2014, p34.

³ Michele o'dwyer, **Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation**, Journal of Strategic Marketing, Volume 27, -Issue 1, 2019, p21.

⁴Otakar Ungerman, Jaroslava Dedkova, Katerina Gurinova, OpCit, p132.

سياسة تتناسب مع بيئة المؤسسات، وأشارت أيضًا إلى أن رواد الأعمال الناجحين يقومون بتسويق غير تقليدي، مع التركيز مبدئيًا على الابتداعات في المنتجات والخدمات¹، والابتداع التسويقي ثقافة تسعى فيها المؤسسات لخلق قيمة أعلى لعملائها (والأداء المتوقع للأعمال) من خلال التركيز على احتياجات العملاء والربحية على المدى الطويل، فهو عامل مهم في الخلق الاستراتيجي لقيمة العميل، تضع مصلحة العملاء في المقام الأول، في حين لا تستبعد مصلحة جميع أصحاب المصلحة الآخرين، من أجل تحقيق ربح طويل الأجل²، وقد أثبتت الدراسات أن الابتداع التسويقي الحديث له تأثير مفيد على زيادة المبيعات وخفض التكاليف، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية، وأن الابتداعات في المؤسسات، التي ترتبط بالتنفيذ التدريجي للرقمنة، خاصة فيما يتعلق بالثورة الصناعية المسماة " الثورة الصناعية 4"، فالمؤسسة التي تقوم بتوظيف الرقمنة والتكنولوجيا أفضل في تلبية احتياجات العملاء من حيث وظائف المنتج والجودة وعمر الخدمة، مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية³، هذا وإن ثقافة الابتداع التسويقي قد تكون مصدرًا للميزة التنافسية للمؤسسات خاصة الصغيرة التي عادة ما تكون لديها موارد محدودة، مما يوفر لها قدرة أكبر على الاتصال بالعملاء والمرونة أو القدرة على التكيف، وتفهم عملاءها ومنافسيها مع إشراك جميع الوظائف في تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء، ومن أجل تبسيط البيئة التنافسية، تتبنى المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منظورًا يركز على العملاء أو يركز على المنافسين في حين أن تحقيق التوازن بين المنظورين مفيد، ويسهل تحديد المواقع التنافسية على أساس الابتداع، والتميز في التسويق، ونطاق المنتج / الخدمة، ونطاق السوق، والتحكم في التكلفة والقيادة، والجودة، والقدرة على الإنتاج، والتسعير التنافسي والفوائد المتباينة مما يجعل الابتداع التسويقي عاملاً مساعداً على تحقيق الميزة التنافسية⁴، أفضل المؤسسات الابتداعية في العالم لسنة 2009 لم تكن سبعة منها من بين أفضل 10 منفقين على البحث والتطوير، العديد منهم أنفقوا فعلياً أقل بكثير من متوسطات الصناعة على البحث والتطوير كنسبة مئوية إلى المبيعات، والأهم من ذلك، أن أفضل المؤسسات الابتداعية حققت أداءً ماليًا أفضل من المؤسسات المنفقة على البحث والتطوير، كما يظهره الجدول أدناه:

¹ Michel O'dwyer, Audrey Gilmore, David Carson, Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs, Journal of Strategic Marketing, Volume 19, 2011 - Issue 1, p92.

² Michele o'dwyer, Op Cit, p22.

³ Otakar Ungerma, Jaroslava Dedkova, Katerina Gurinova, OpCit, p133.

⁴ Michele o'dwyer, Op Cit, p23.

الجدول رقم (I -2): أفضل المؤسسات الإبداعية في العالم لسنة 2009

الانفاق كنسبة من المبيعات	المبيعات 2009 مليون دولار	الانفاق على R&D 2009 مليون دولار	الرتبة		
3.1%	42.905	1.333	81	أبل (Apple)	1
12.0%	23.651	2.843	44	جوجل (Google)	2
5.6%	23.123	1.293	84	ثري إم (3M)	3
2.1%	155.777	3.300	35	جنرال إلكتريك (GE)	4
3.8%	204.363	7.822	4	تويوتا (Toyota)	5
15.4%	58.437	9.010	2	مايكروسوفت (Microsoft)	6
2.6%	79.029	2.044	58	بروكتر وغامبل (P & G)	7
6.1%	95.759	5.820	12	آي بي إم (IBM)	8
55.5%	109.541	6.002	10	سامسونج (Samsung)	9
16.1%	35.127	5.653	13	إنتل (Intel)	10

Source: Chandrakanthan, Karthika.R, *Marketing Innovation*, IOSR Journal of Business and Management, Volume 2, Issue 2012, p73.

حتى تكون المؤسسة الأفضل ابداعا لا يرتبط بالإنفاق على البحث والتطوير فقط بل بمجموعة من إمكانيات الإبداع، والقدرة على اكتساب نظرة ثاقبة لاحتياجات العملاء وفهم مدى الصلة المحتملة بالتقنيات الناشئة¹ في مرحلة تطوير المنتج، والقدرة على الاستجابة الفعالة للعملاء وتقييم إمكانات السوق والمخاطر، والقدرة على

¹ هي تقنيات لا تزال تطويعاتها أو تطبيقاتها العملية أو كلاهما غير محققين إلى حد كبير، بحيث تنشأ إلى الوجود بشكل مجازي من خلفية عدم الوجود أو الغموض، هي تُعتبر جديدة، مثل التطبيقات المختلفة للتكنولوجيا الحيوية بما في ذلك العلاج الجيني الذي يعود تاريخه إلى نحو عام 1990 ولكن لديه حتى الآن إمكانات كبيرة غير مُطورة، يُنظر إلى التقنيات الناشئة على أنها قادرة على تغيير الوضع الراهن، تتميز بالحدثة الجذرية (في التطبيق حتى لو لم تكن موجودة في الأصل)، والنمو السريع نسبياً، والترابط، والتأثير البارز، وعدم اليقين والغموض، والتكنولوجيا الناشئة هي تقنية متطورة جذرية وسريعة النمو نسبياً تتميز بدرجة معينة من الترابط المستمر مع الوقت، مع إمكانية التأثير بشكل كبير على المجالات الاجتماعية والاقتصادية، إلى جانب عمليات إنتاج المعرفة المرتبطة بها، فإن تأثيراتها الأهم هي رهن المستقبل، وهكذا فإنها -في مرحلة النشوء- لا تزال غير مؤكدة وغامضة إلى حد ما، من أمثلتها التقنيات التعليمية وتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا النانو والعلوم الإدراكية والتقنية النفسية وعلوم الروبوتات والذكاء الاصطناعي.

الاستفادة من منصات المنتجات الموجودة¹ في منتجات جديدة، والقدرة على العمل مع المستخدمين التجريبيين لطرح المنتجات بعناية ولكن بسرعة، والتنسيق عبر المؤسسة بأكملها لإطلاق فعال، ولكن الأهم من ذلك، أن أفضل المؤسسات أداءً تقوم بتطوير قدرات إضافية خاصة جدًا باستراتيجيات الإبداع التي تختارها، تركز على مجموعة محددة ومواءمة بشكل خاص من القدرات المشتركة والمميزة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيات الإبداع التي تختارها بشكل أفضل².

المطلب الثاني: مقومات تفعيل المعرفة لتطوير الإبداع الإداري

يرتبط تحقيق الإبداع الإداري من مدخل المعرفة بشكل حيوي بجملة من المتطلبات المتعلقة بالبيئة المتوافرة في المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث يجب أن تكون بيئة مشجعة على الإبداع، ويمكن التطرق إلى هذه المقومات:

- الهياكل التنظيمية.
- القيادة الفعالة.
- الثقافة التنظيمية.
- توفير البنية التقنية والتكنولوجيا اللازمة.
- توفير رأس المال البشري اللازم.

الفرع الأول: الهياكل التنظيمية:

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، الأمر الذي يتطلب هيكل تنظيمي مرن يستطيع من خلاله أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث يمكنها التحكم بكيفية الحصول على

¹ منصة المنتج (Product Platform) هو بنية أو تصميم مشترك يمكن من خلالها تطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات على مدى فترة من الزمن باستخدام مجموعة من العناصر الشائعة مثل المكونات التقنية الأساسية أو الأجزاء أو التكنولوجيا التي تتم مشاركتها عبر مجموعة من منتجات الشركة من مزاياها، إمكانية تطوير المنتجات المشتقة الجديدة وإطلاقها من قبل المؤسسة على أساس منصة منتج مشتركة، زيادة السرعة في تطوير منتجات جديدة، يمكن تعديل التصنيع بمرونة لإنشاء منتجات جديدة، تخفيض تكاليف التطوير، القدرة على ترقية المنتجات بسهولة، الحد من اختبار المنتجات الجديدة حيث يتم استخدام المكونات الشائعة، مثلاً استخدمت فولكس واجن (Volkswagen) منصة منتجات مشتركة في عام 1999، تمت مشاركتها عبر 19 طرازاً من السيارات تم تطويرها تحت أربع علامات تجارية: أودي (Audi) وسكودا (Skoda) وسيات (Seat) وفولكس واجن (Volkswagen)، وفرت فولكس واجن حوالي 1.5 مليار دولار سنوياً في تطوير المنتجات والإنفاق الرأسمالي، مثال آخر هو هيونداي (Hyundai)، التي تستخدم منصة PB عبر ثلاثة طرازات هي النخبة i20 هاتشباك (elite i20 hatchback)، فيرنا سيدان (Verna sedan) و المدمجة الجديدة (SUV Creta).

² Chandrakhanthan, Karthika.R, Op Cit, p74 .

المعرفة والتحكم وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة ومختلف العمليات لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة.¹ وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة مثل²:

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطا والأبعد عن الشكل الهرمي.
2. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
3. ضرورة أن يعكس الهيكل التنظيمي وجود مزيج من الاتصالات من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى الأمر الذي يساعد على إعداد وتجهيز مخزون معرفي لتمكين العاملين من التواصل واتخاذ قرارات سريعة وفعالة.³ وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بالمعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالا معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهياكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العمل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة⁴.

كما أنه من المفترض أن لا يوجد بين الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة وبين الهيكل التنظيمي التقليدي اختلاف كبير حيث يمكن الفرق بينهما هو في درجة التركيب والتعقيد لحجم وكمية المعرفة المتداولة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية وكذلك في خطوط السلطة وقنوات الاتصال حيث تعد المعرفة هي المعيار الحقيقي للسلطة حيث أن الفلسفة التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي المعرفي هو المعرفة وكيفية التعامل الأمثل معها فيما يخص توظيفها على نحو أفضل لتحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد توجد عدة أشكال للهيكل التنظيمي والتي قد تكون أكثر ملائمة من بينها⁵:

أ- الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبير جدا، وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل أن السلطة المركزية تصبح منبعا للمعلومات ومنسقا للاتصالات أو مستشارا يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.

¹ عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم غير

منشورة في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015/2016، ص 268.

² هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 4، 2017، ص 1505.

³ عادل غزالي، مرجع سابق، ص 53.

⁴ هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، مرجع سابق، ص 1505-1506.

⁵ عادل غزالي، مرجع سابق، ص 268-269.

ب- الهيكل الشبكي: هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها، أي أن الوحدات تعمل بنوع من الاستقلال التام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة حيث يقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات وتستطيع الاتصال بصورة مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.

ج- الهياكل المعكوسة: وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته وذلك خلافاً للشكل بالبيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية.

هذه الهياكل تتميز بصورة أو بأخرى عن الهياكل التقليدية وبصفة خاصة الهيكل العمودي والذي تناسب فيه السلطة من أعلى إلى أسفل في شكل جامد وهو على قدر كبير من المركزية في السلطة وفي القرارات بما ينتج عنه الاختناق الذي قد يصيب مختلف العمليات المعرفية، إضافة إلى أن جمود هذا النوع من الهياكل يحول بين الفرد والإبداع في المنظمة.

وعليه فالهياكل التنظيمية الأكثر انسجاماً مع منظومة إدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والقدرة على التوافق مع بيئتها وسيولة الاتصال وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف، أين يحتل كل فرد مجالاً وظيفياً وتحت سلطة رئيس مباشر، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في حيز ضيق من المديرين ثم يتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة¹.

الفرع الثاني: القيادة الفعالة:

من الاعتقادات الخاطئة هو أن المنظمة لا تحتاج إلا إلى قائد للمعرفة حتى تتمكن من النجاح، لكن وفي ظل تعقد محيط الأعمال فإنه يجب على المنظمة أن تدرك أنها تحتاج إلى قيادة مدعمة لإدارة المعرفة في كل المستويات الإدارية وليس إلى قائد واحد للمعرفة، فالمنظمة الفعالة تعتمد على القيادة بدل اعتمادها على القادة²، وتلعب القيادة دوراً رئيسياً في تشجيع جهود التعاون مثل التشارك في المعرفة، حيث إن القائد الفعال له القدرة على ذلك، من خلال إمكانية تشكيل الهيكل والعمليات التنظيمية، تخصيص الموارد، تسريع التغيير، وزرع مواقف تدعم التشارك في المعرفة³.

¹ حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015/2016، ص 91.

² Singh, S.K., **Role of Leadership in Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, 2008, p 05.

³ Zhang, J., Faerman, S.R., & Cresswell, A.M., **The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing**, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences. 2006, p 03.

إن القائد يحتاج إلى استخدام الفرق، الاتصال بين الأفراد وكل أساليب التفاعل بينهم في إدارته للمعلومات والمعرفة، كما أن الدور القيادي يحتاج إلى الاهتمام بمجالين هما: التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، واستمر تأكيد الباحثين للدور القيادي في إدارة المعرفة، ففي نهاية القرن العشرين تم إحصاء 500 منظمة رائدة قامت بخلق مناصب إدارية جديدة في هياكلها التنظيمية هي " مدير مكتب التعلم"، " مدير مكتب المعرفة"، أو " رئيس رأس المال الفكري"، وهو ما يؤكد إدراك المنظمات الناجحة لأهمية القيادة في تبني المعرفة¹.

تؤكد الدراسات أن من 50% إلى 70% من الثقافة التنظيمية هي انعكاس للأنماط القيادية في المنظمة، ويحتاج القائد لتغيير الثقافة التنظيمية بما يناسب استمرارية إدارة لمعرفة إلى كسب التزام الموظفين واستغلال أوقات الأزمات، فالقادة مسؤولون عن خلق التشارك في المعرفة في المنظمة وبناء هياكل وعمليات تنظيمية تراقب مخرجات إدارة المعرفة في المنظمة وذلك من خلال الدعم الاستراتيجي، وتفعيل الهيكل التنظيمي، واعداد الميزانيات، وتطوير واستخدام نظام المعلومات، وربط تعويضات الموظفين بالأداء التنظيمي².

إن مدى قدرة قادة المعرفة في التأثير على خلق المعرفة الملائمة للثقافة وتحفيز الآخرين على خلق، تشارك، واستخدام المعرفة تحدد النجاح في التميز التنافسي للمنظمة في إدارة المعرفة، لذلك على القائد أن يجعل أعضاء المنظمة أكثر التزاما برؤية المنظمة التي تركز على المعرفة وهذا من شأنه تسريع عملية خلق المعرفة³، ويقوم القائد بمجموعة من الأنشطة تساهم في عملية خلق المعرفة كما الآتي⁴:

1. جذب، توظيف، ومكافأة الموظفين الملتزمين بعملية خلق المعرفة وهذا يساهم في تأسيس ثقافة التوجه نحو المعرفة.

2. إعداد أرضية تمكّن الموظفين من التشارك في خبراتهم، وبذلك يتم خلق المعرفة من خلال عملية

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.

3. توفير الوسائل الكافية والسبل الآمنة التي تمكن الموظفين من إظهار مهاراتهم ومعارفهم وهذا يساعد على خلق المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

4. التواصل مع المنظمات التي تملك المعرفة، وهذا يساهم في خلق المعرفة من خلال التعاون بين المنظمات.

5. الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب وهذا يعزز ويوسع من مخازن المعرفة.

¹ Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L., **Transcendent Leadership: Stratetgic Leadership in Dynamic Environments**, The Leadership Quarterly, Vol. 19, 2001, p 01.

² Salo, N., **The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership In An Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices In Bangwita Flores, Indonesia**, Journal of NTT Studies, Vol. 1 , N.2, 2009, p 121.

³ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., **SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Rang Planning, Vol. 33, 2000, p 24.

⁴ Kumar, K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R., **Leadership Activities and Their Impact on Creating Knowledge in Organizations**, Indian Institute of Management Indore, 2012, pp 04_07.

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الافراد، وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء المنظمي ككل¹.

إن الثقافة التنظيمية تصنع إحساسا بالهوية لدى أعضاء المنظمة، وتساعد على الحفاظ على الفهم المشترك، وهذا ما يجعل للثقافة التنظيمية دورا مباشرا وقويا في تفعيل عملية التشارك في المعرفة².

إن المنظمة الساعية للتميز عليها جعل الثقافة المعرفية ضمن القيم المحورية لها، سياساتها، رسالتها، سلوكياتها الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين، وهناك عدة أبعاد من القيم والمعتقدات التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية، مثل: التعاون، الالتزام، الكفاءة، المساعدة، الإبداع، التحفيز، المشاركة، فرق العمل، الصدق، وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك في المعرفة، وتسهل من تدفق المعرفة الضمنية، حيث يصبح الفرد ضمن هذه الثقافة أكثر قدرة على الاحتكاك والتعلم السريع من خلال الملاحظة، وتشير أغلب الدراسات إلى أن التشارك في المعرفة يعد مسألة ثقافية أكثر من كونها تقنية³.

وعلى إدارة المنظمة ان تعمل على خلق ثقافة منظمة مدعمة لعملية التشارك في المعرفة، من مميزاتا توافر مناخ التعاون بدل مناخ التنافس بين الأفراد والأقسام في المنظمة، ومحيط عمل تسوده الثقة المتبادلة بينهم، والالتزام الإدارة العليا، ووجود برامج للنصح والتوعية، وتوافر روح المسؤولية للتشارك في المعرفة داخل فرق العمل، الاهتمام بالإبداع، وحل المشكلات، وتوفير فرص التشارك الطوعي والتلقائي للمعرفة⁴، تأسيس ثقافة احترام المعرفة، تعزيز عملية التشارك في المعرفة، الاحتفاظ بمن يملك المعرفة، وبناء ولاء تنظيمي لهؤلاء الأفراد، التأكد من أن كل فرد في منصب إشرافي تلقى التدريب، التمكين والدعم الكافي للمساهمة في الوصول إلى ثقافة التشارك في المعرفة، تأسيس بنى تحتية معرفية ودعم النظام الذي يحسن ويساهم في عملية تطبيق والتشارك في المعرفة، وللقادة دور مهم في تأسيس شروط رئيسية تساعد على تحويل المعرفة حيث إنهم مسؤولون بدرجة كبيرة على تحديد الثقافة وتقديم الدعم المنظميين من أجل التشارك في المعرفة، فعلى القيادة أن تبني مناخ الثقة وثقافة داعمة لعملية التشارك في المعرفة⁵.

الفرع الرابع: توفير البنية التقنية والتكنولوجيا اللازمة:

¹ هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، مرجع سابق، ص 1506.

² Akamavi, N., & Kimble, C, **Knowledge Sharing and Computer Supported Collaborative Work : The Role of Organizational Culture and Trust**, The University of York, U.K , 2005, p 05.

³ Shaqrah, A., Alqirem, R., & Alomoush, K., **Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling**, World Journal of Social Sciences, Vol. 1, No. 1, 2011, p 03.

⁴ Yang, J.T., **Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture**, Tourism Management, Vol. 28, No .2, 2007, p 532.

⁵ Jahani, S., Ramayah, T., & Effend, A.A., **Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?**, American Journal of Economics and Business Administration, Vol. 3, No. 1, 2011, p 89.

تعرف البنية التقنية بأنها "التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض علمية"¹، فمحركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، أصبحت تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة التي تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، يجب أن يتماشى فيها نوع تكنولوجيا ونظام المعلومات المستعمل مع نوعها باختلاف نشاطها وهدفها، مثل استخدام الانترنت والأنترنت وغيرها من الانظمة الملائمة².

ويرى الاختصاصيون أن التكنولوجيا مهمة لعملية نقل المعلومات والمعرفة بين المستويات المختلفة في المنظمة وهي بذلك تكون حلاً لكثير من الموضوعات المتعلقة بالحاجة للمعلومات، ومع ذلك لا يرون ان التكنولوجيا تخاطب المعرفة الضمنية التي في عقول الأفراد المتمثلة بالأفكار والخبرة والقيم والفعل والأحاسيس، بل يؤكدون بأن فاعلية وكفاءة العاملين في إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على التعاون والتواصل في جهودهم والكشف عن أنفسهم والتعريف بها للمجتمعات لأغراض الممارسة سواء داخل أو خارج المنظمة، وهم بذلك يركزون على واحد من المجالات التالية: تخزين المعرفة وسبل الوصول إليها، شبكات المعلومات، رضا الزبون ثقافة المنظمة، تغطية التكلفة³.

وهناك أربعة مجالات تدعم فيها التكنولوجيا عملية التشارك في المعرفة هي: تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعوائق التشارك في المعرفة (العوامل المادية، الاجتماعية والنفسية)، تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعلومات وقواعد المعرفة، تحسين عمليات التشارك في المعرفة بحيث يمكن تمثيل معرفة الخبير في أنظمة خبيرة يستفيد منها المديرون في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق وتقديم خدمات الإحالة السريعة، بحيث يمكن للموظف- إذا لم يملك المعرفة المناسبة أثناء أداء عمل معين-أن يحصل عليها من مالكيها، وتدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية التشارك في المعرفة باستخدام بوابات الانترنت، الانترنت، البريد الإلكتروني... الخ، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تخزين المعرفة، الاتصال الإلكتروني بين مشتركين ومستلمي المعرفة، ودعم تحسين بيئة العمل⁴.

الفرع الخامس: توفير رأس المال البشري اللازم

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاحها في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، وهؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد

¹ قنديلجي عامر إبراهيم، علاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2005، ص 35.

² Ibrahim H. Tadros, Eman J. Abdulrahman, Read Al_Kreimeen, , **The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic human Resources Development in the Colleques of Education in the Jordanian Public Universities**, Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 3, Issue 5, 2013, p 1888.

³ إبراهيم رمضان الديب، بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص 7.

⁴ Sharman, L., & Edward, B.M., **Understanding The Impact of Organizational Downsizing on Knowledge Sharing**, Conference: 14th European Conference on Information Systems (ECIS 2006), At Göteborg, Sweden, 2007, p 02.

البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين من أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، وتُشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما من الضروري أن توفر لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات¹، ويشير (Lang) إلى أن عامل المعرفة هو رأس مال للمنظمة باعتباره عامل الإنتاج الأول فيها الذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهدافها².

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر موارد بشرية كفؤة مبدعة، قادرة على توليد المعرفة والتشارك بها، خصوصاً مع تنامي الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام المنظمة، فالتغير المستمر في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة بينهم وبين قيادة المنظمة أي بعبارة أخرى يتطلب الأمر بيئة اجتماعية تشجع الإبداع³.

إن عامل المعرفة ليس رقماً حسابياً (تكلفة) يظهر في ميزانية المنظمة كما نراه في الاقتصاد الصناعي، ولكنه استثمار في رأس مال المنظمة الفكري، وقوة عقلية مطلوب تنميتها، حيث يشكلون أعظم الموجودات قيمة في المنظمة⁴.

إن الموارد البشرية العاملة في أنظمة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تمثل أحد أهم مكونات رأس مال المنظمة الفكري والمعرفي، إذ تعد المورد المتحكم في كفاءة وفاعلية المنظمة بأكملها، ومنه تُشكل الموارد البشرية البنية التحتية اللازمة لنظام معرفي متكامل، بل هي القلب النابض له في المنظمة، وهذا يجعلها العامل الحاسم الذي يرجع نجاح النظام أو فشله إليه⁵.

¹ تهناني الرشيد، أحمد حمزة، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط "دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم"، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مايو 2015، ص 59.

² مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص 86.

³ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2014-2015، ص 42-43.

⁴ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 115.

⁵ المرجع نفسه، ص 94.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة حيث تؤثر هذه الأخيرة على نوعية وجودة العمل، واحتلت هذه الأخيرة مكاناً مرموقاً في كل المجالات الإدارية، ان تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد، مثل: زيادة الكفاءة والفاعلية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتطوير الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتنمية الإبداع.

ان الإبداع الإداري أصبح الآن الأمل الأكبر للإدارات والمؤسسات ككل لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها خاصة في ظل حاضر يتغير سريعاً بين يوم وليلة، مع ازدياد حدة المنافسة على كل المستويات: السعر، المنتج، التصميم، الترويج، الجودة والتسليم، وبالنسبة لأصحاب الأعمال تعد متابعة اتجاهات الإدارة الحديثة أمراً ضرورياً للبروز في المنافسة والانضمام إلى الصفوف الأولى.

ان الإبداع الإداري في عصر ثورة التكنولوجيا الذي نعيشه أصبحت معه طرق الإدارة التقليدية غير كافية وغير مجدية بالمرّة، فهو يقدم أساليب أكثر سهولة تساعد المؤسسة على أداء أعمالها ونشاطاتها بشكل أفضل بكثير من السابق، فالإدارة لم تعد أساليب تقليدية بل أصبحت أكثر إبداعاً وفناً.

وقد أصبحت إدارة المعرفة قائمة على التطوير والتغيير؛ حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة والإبداع، ففهما متلازمان ومتراپطان بعلاقة تداخلية متجددة ومستمرة، فإدارة المعرفة توفر الأساس والقاعدة المتينة لتنمية وتطوير الإبداع الفردي والإبداع الإداري في المنظمات الحديثة.

**الفصل الثاني:
دراسة حالة ولاية
المدية**

توطئة الفصل الثاني

عند استعراضنا للدراسة النظرية، التي تطرقنا فيها للإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والابداع الإداري، وذلك عن طريق عرض أهم المفاهيم والمصطلحات الخاصة بكل منها وكان ذلك في الفصل الأول من الدراسة.

أما في الفصل الثاني فسنحاول تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري من خلال دراسة الحالة.

ولكي تكون هذه الدراسة النظرية قريبة من الواقع، لابد من إسقاطها على أرض الواقع، ولذلك سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة واقع إدارة المعرفة في إدارة ولاية المدية، وكذلك واقع الابداع الإداري في إدارة ولاية المدية، ودراسة مدى الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة والابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة وهي ولاية المدية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

-المبحث الأول: تقديم ولاية المدية

-المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

-المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم ولاية المدية

المدية، إحدى أهم مدن وولايات الجزائر، تعتبر مدينة تاريخية واقتصادية هامة في الجزائر، سنحاول في المبحث الأول تقديم ولاية المدية، حيث سنعرض نظرة عامة عن ولاية المدية في المطلب الأول، وسنستعرض التنظيم الإداري لولاية المدية التنظيم الإداري لولاية المدية في المطلب الثاني.

المطلب الأول: نظرة عامة عن ولاية المدية

المدية، عاصمة بايلك التيطري، سنحاول في المطلب الأول التطرق الى موقع ولاية المدية، وسنستعرض التقسيم الإداري لولاية المدية.

الفرع الأول: موقع ولاية المدية

المدية، إحدى ولايات الجزائر، يقدر عمر ولاية المدية بألف عام أو يزيد، فالمدية عاصمة بايلك التيطري، يعود تاريخها إلى عهد قديم أي حوالي 350 هـ، بحيث قال أحد المؤرخين (المدية عتيقة قديمة، وأن المدية سبقت بني زيري وأنها أقدم من أشير...)، فقد تداولت عليها عدة حضارات وسكنتها الكثير من الشعوب وهي تقاطع مدينة تلمسان في عدة تقاليد لتشابه أنماط المعيشة لدى سكانها وطريقة عمرانهم، وأسلوب حياتهم ومن الشخصيات التي ولدت وترعرعت بالمدينة الشيخ ابن شنب وفضيل اسكندر، كما أنها كانت عاصمة الولاية الرابعة في حرب التحرير ضد المستعمر الفرنسي¹.

تقع المدية التي تحمل رمز 26 في الأطلس التلي على بعد 88 كلم جنوب الجزائر العاصمة، وتتربع على مساحة قدرها 8700 كلم² وهي على ارتفاع 900م من سطح البحر، كما تصل إلى 1400 م في بعض المواقع كمرتفعات بن شكاو وعين بوسيف، يحدها شمالا ولاية البليدة، جنوبا الجلفة، ومن الشرق المسيلة والبويرة، أما غربا فتحدها ولايتي عين الدفلى وتسمسليت².

الفرع الثاني: التقسيم الإداري لولاية المدية

كانت ولاية المدية قبل التقسيم الإداري الأخير تمتد إلى غاية الأغواط جنوبا والمسيلة والبويرة شرقا حيث كانت تتبعها ولاية الجلفة وأجزاء كبيرة من ولاية المسيلة.

تعتبر ولاية المدية اليوم من أكبر ولايات الجزائر تعدادا لعدد البلديات والدوائر فهي تضم 19 دائرة و64 بلدية.

¹ ولاية المدية: (<https://ar.wikipedia.org/>)، تاريخ الاطلاع(27/03/2022).

² ولاية المدية: (<https://ar.wikipedia.org/>)، تاريخ الاطلاع(25/03/2022).

الشكل رقم (II-1): التقسيم الإداري لولاية المدية



المصدر: الموقع الرسمي لولاية المدية: (ولاية المدية/تقديم-الولاية./www.wilayamedea.dz.
 (Html) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/03).

والجدول التالي يوضح أكثر التقسيم الإداري لولاية المدية:

الجدول رقم (II - 1): التقسيم الإداري لولاية المدية

الدائرة	البلديات
المدية	المدية - ذراع السمار - تمزقيدة
وزرة	وزرة - الحمدانية - بن شكواو - تيزي المهدي
وامري	وامري - وادي حربيل - حناشة
سي المحجوب	سي المحجوب - بوعيشون - أولاد بوعشرة
البرواقية	البرواقية - الربعية - أولاد زايد
سغوان	سغوان - مجبر - الزبيرية - ثلاثة الدوائر
العمارية	العمارية - أولاد إبراهيم - بعة
قصر البخاري	قصر البخاري - سانق - المفاتحة
أولاد عنتر	أولاد عنتر - أولاد هلال - بوغار
عزيز	عزيز - دراق - أم الجليل
الشهبونية	الشهبونية - بواعيش - بوغزول
سيدي نعمان	سيدي نعمان - بوشراويل - خمس جوامع
عين بوسيف	عين بوسيف - الكاف الأخضر - سيدي دمد - العينات - أولاد معرف
السواقي	السواقي - جواب - سيدي زهار - سيدي زيان
شلالة العذاورة	شلالة العذاورة - شنقيل - تافراوت - عين القصر
تابلاط	تابلاط - العيساوية - مزغنة - فح الحوضين
العزيرية	العزيرية - مغراوة - ميهوب
القلب الكبير	القلب الكبير - سدراية - بئر بن عابد
بني سليمان	بني سليمان - سيدي الربيع - بوسكن

المصدر: الموقع الرسمي لولاية المدية: (ولاية المدية/تقديم-الولاية./www.wilayamedea.dz/

(Html) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/03)

الفرع الثالث: مهام ولاية المدية

الولاية مؤسسة دستورية حسب ما ينص عليه الدستور الوطني، وطبقا لأحكام القانون 90 - 09 ولاسيما المادة الأولى، فالولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، كما تنشأ هذه الأخيرة بموجب القانون¹، وهي تجسد اللامركزية من خلال المجلس

¹ المادة الأولى من القانون رقم 90 - 09، مؤرخ في 07 افريل 1990، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، عدد 15، 11 افريل 1990، ص 504.

- الولائي المنتخب، أما المركزية فنجدها مجسدة في شخصية الوالي، كما تغطي كل ولاية عدد معين من البلديات مدمجة في دائرة التي تعدّ امتداد إداري للولاية، وتوكل للولاية المهام الآتية¹:
- ✓ السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.
 - ✓ تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.
 - ✓ تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديريات والأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية.
 - ✓ تعمل على التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديريات والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
 - ✓ في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمدّ يد المساعدة الدوائر والبلديات.
 - ✓ التنمية في ولاية المدية.

الفرع الرابع: الخدمة الإلكترونية نشكي

في إطار تحسين الخدمة العمومية وبهدف ضمان التكفل الأمثل بانشغالات المواطنين و تقريب الإدارة منهم من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير مختلف الملفات و التواصل الرقمي قامت إدارة ولاية المدية بتفعيل حيز الخدمة للبوابة الإلكترونية الرسمية لعرائض المواطنين تحت اسم " نشكي " وهي فضاء رقمي موضوع تحت تصرف المواطنين و يمكنهم توثيق عرائضهم و شكاويهم لدى مختلف مصالح وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية² .

يمكن للمواطنين الولوج مباشرة للأرضية الرقمية من خلال الرابط التالي:

(<https://nechki.interieur.gov.dz/>)

¹ تنظيم الولاية: (Http://www.wilayamedea.dz.) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/07).

² الموقع الرسمي لولاية المدية: (/اراء-وعرائض/Http://www.wilayamedea.dz.) ، تاريخ الاطلاع

(2022/04/07).

الشكل رقم (II - 2): واجهة الخدمة الإلكترونية نشكي



المصدر: الموقع الرسمي لولاية المدية: (//www.wilayamedea.dz/ -عرائض/ Http://www.wilayamedea.dz/) ،
تاريخ الاطلاع (2022/04/07).

كما انها وضعت تحت تصرف المواطنين رقما أخضر لكل اقتراحاتهم، انشغالاتهم، وأو طلب مقابلة وهو الرقم (1100).

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لولاية المدية

التنظيم الاداري لولاية المدية يقصد به كل الأجهزة المشكلة للولاية، التي تسمح لها بمباشرة مختلف اعمالها، ويتكون التنظيم الاداري للولاية من الهيئة التنفيذية، هيئة المداولات، إدارة الولاية التي تضم ديوان الوالي، الأمانة العامة، المفتشية العامة، بالإضافة إلى المجلس الولائي، والمجلس الشعبي الولائي.

الفرع الاول: الهيئة التنفيذية:

تتمثل الهيئة التنفيذية في الوالي وهو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداولات، كما يطعه سنويا على نشاط مصالح الولاية.

يعين الوالي عن طريق مرسوم رئاسي طبقا للمادة 78 من الدستور، له ازدواجية وظيفية، هو ممثل الدولة على مستوى الولاية ومفوض الحكومة، ويسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات ويضمن تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولائي طبقا للمادة 102 من القانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، ويقدم الوالي عند افتتاح كل دورة عادية تقريرا عن تنفيذ المداولات المتخذة خلال الدورات السابقة،

كما يطلع المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط القطاعات غير الممركزة بالولاية، طبقا للمادة 103 من قانون الولاية، يقوم الوالي بأداء المهام التالية¹:

- ينشط الوالي وينسق ويراقب المصالح والمؤسسات العمومية الموضوعة في الولاية.
- يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويؤدي باسم الولاية، كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية. ويبلغ المجلس الشعبي الولائي بذلك.
- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء كمدعي أو مدعى عليه ما عدا الحالة التي يكون فيها الأطراف المتنازعين هم الدولة والجماعات الإقليمية.
- يعد الوالي، في الإطار التقني، مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليه، وهو الأمر بالصرف.
- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون.
- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العامة.
- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.
- يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية².

الفرع الثاني: هيئة المداولة:

اعتبر قانون الولاية المجلس الشعبي الولائي المنتخب عن طريق الاقتراع العام هو هيئة المداولة في الولاية³. يعتبر المجلس الشعبي الولائي الجهاز الأساسي في الولاية لكونه يشكل الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية بإعتباره هيئة المداولة على مستوى الولاية. مجلس الشعبي الولائي هو هيئة المداولة في الولاية التي تحل عن طريق المداولة، الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه، وحول كل شأن ذو مصلحة للولاية. يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي ويصادق عليه ويعقد أربع (04) دورات عادية في السنة برئاسة رئيس المجلس الشعبي الولائي، مدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوما على الأقل. يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي⁴. وتتعدد هذه الدورات خلال أشهر مارس، يونيو، سبتمبر و ديسمبر، و يمكن أن يعقد دورة استثنائية، وينتخب الرئيس من بين الأعضاء يقوم الرئيس بإرسال

¹ وثائق داخلية للولاية.

² وثائق داخلية للولاية.

³ المادة 2/12 من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية.

⁴ الوثائق الداخلية للولاية.

الاستدعاء لاجتماعات المجلس الشعبي الولائي مع إشعار الوالي بذلك، يؤدي المجلس الشعبي الولائي المهام الاتية¹:

-يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة للاختصاص عن طريق المداولة.
-يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين و التنظيمات ، كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوما.

-تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و هيئة إقليم الولاية و حماية البيئة و ترقية حصائلها النوعية.

الفرع الرابع: إدارة الولاية

تخضع إدارة الولاية لسلطة الوالي وتعتبر المصالح غير الممركزة للدولة او كما تدعى كذلك بالمصالح الخارجية للوزارات جزءا من الإدارة الولائية، وتنظيما تضم إدارة الولاية الأجزاء التالية²:

1-ديوان الوالي: الديوان هو جهاز المساعدة المباشر للوالي. يضمن تحضير نشاطات الوالي وينسق علاقاته مع منظمات المجتمع المدني، المواطنين والصحافة، يتابع تنفيذ قرارات وتعليمات الوالي، ويتشكل ديوان الوالي من رئيس ديوان يعين بموجب مرسوم رئاسي وملحقات بالديوان.

و ينبثق عن الديوان كل من:

أ- **الخلايا:** هي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة و أجهزة الإعلام على مستوى الولاية تضم:

- خلية الاعلام والاتصال.
- خلية المشاريع الكبرى.
- خلية التنمية البشرية.
- خلية التنمية الريفية.
- خلية التضامن والتشغيل.
- خلية البيئة ونوعية الحياة.
- خلية السكن والإطار المعيشي.
- خلية التلخيص والاستشراف.
- خلية النشاط الإقتصادي.

¹ وثائق داخلية للولاية.

² وثائق داخلية للولاية.

ب- مكتب الوسيط الإداري: ملحق بالديوان و هو بمثابة الوسيط بين المواطن و الديوان.

ج- مكتب التنظيم: ملحق بالديوان و هو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال و الأرقام ، و يساهم في التنظيم على مستوى الولاية.

2- الأمانة العامة: تسيّر الأمانة العامة من طرف أمين عام، وهو مكلف بتنشيط إدارة ومصالح الولاية ومتابعة التنمية، يتصرف تحت سلطة الوالي، ويساعد الأمين العام الوالي في أداء مهامه. تتمثل مهمته في:

- ♣ ضمان متابعة تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة.
- ♣ القيام بتلخيص التقرير السنوي لسير نشاطات مصالح الدولة في الولاية وبتأريخ اللجان ذات الطابع الإداري والتقني.
- ♣ يستخلف الوالي في حالة غيابه أو حصول مانع، ويمارس بهذه الصفة كل الصلاحيات.
- ♣ السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.
- ♣ متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.
- ♣ تنسيق أعمال المديرين في الولاية.
- ♣ تنسيق نشاطات مصالح الأمانة العامة والهياكل المكلفة بالتوثيق والأرشيف والتركيب والتنسيق فيما بينها.
- ♣ متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها وعلى هذا الأساس، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضواً أو عد أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال.
- ♣ تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداوات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.

تتشكل الأمانة العامة من ثلاث مصالح، كما يلي:

- مصلحة التنسيق والتنظيم.
- مصلحة الأرشيف.
- مصلحة التوثيق.

3- مديرية الإدارة المحلية: تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مصالح هي:

3-1- مصلحة المستخدمين في الولاية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكنتين:

- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية.
- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات.

3-2-مصلحة الميزانية والممتلكات: وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم

إلى ثلاثة مكاتب هي:

➤ مكتب ميزانية الدولة.

➤ مكتب ميزانية الولاية.

➤ مكتب الممتلكات.

3-3-مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة

للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها

إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب

الأملاك (العقارية، المنقولة)، وتتكون بدورها من مكتبين:

➤ مكتب ميزانية وممتلكات البلديات.

➤ مكتب الصفقات والبرامج.

4-مديرية التنظيم والشؤون العامة: تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات

الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم

وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولة على:

← ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية وتنظيمية).

← ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي

والمجالس الشعبية البلدية).

← ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.

← التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة بزراعة الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة

قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية

وكذلك برامج التنمية القطاعية.

وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

• مصلحة التنظيم العام.

• مصلحة تنقل الأشخاص.

• مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

5-رئيس الدائرة: الدائرة هي امتداد إداري للولاية، تمثل مستوى وسيط يساعد البلديات في أداء مهامها. وهي

لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلالية المالية.

يساعد رئيس الدائرة الوالي في مهامه (فيما يتعلق بالرقابة، المتابعة وتنشيط البلديات المرتبطة بكل دائرة).

ينشط رئيس الدائرة، بوجهه، ينسق ويراقب نشاط البلديات المرتبطة بدائرتة، يكلف بأداء المهام التالية:

○ تشجيع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها.

○ يعطي رأي استشاري حول تعيين مسؤولي الهياكل التقنية للدائرة التابعة لإدارة الدولة.

○ يكلف الأمين العام للدائرة بمتابعة المهام الموكلة للهياكل المرتبطة بالدائرة والتنسيق فيما بينها.

6-المفتشية العامة: المفتشية العامة موضوعة تحت سلطة الوالي، وتكلف بمهمة تقييم نشاطات الأجهزة والهياكل للتنبؤ بالاختلالات وتقترح التصحيحات الضرورية ويسهر على تطبيق واحترام التشريعات والتنظيمات سارية المفعول.

7-مجلس الولاية: يتشكل مجلس الولاية من المدراء التنفيذيين ومسؤولي مختلف المصالح الخارجية لقطاعات الدولة، يدرس مجلس الولاية، في إطار القوانين والتنظيمات سارية المفعول كل مسألة مخولة له من قبل الوالي، يشكل مجلس الولاية إطار التشاور لكل مصالح الدولة على المستوى المحلي وإطار لتنسيق كل النشاطات القطاعية، وبهذه الصفة، يسهر مجلس الولاية على تنفيذ برنامج وتوجيهات الحكومة ويبيدي رأيه حول كل المشاريع الموضوعة على مستوى إقليم الولاية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والعملية للدراسة التطبيقية

تتناول الطالبة في هذا المبحث نوع الدراسة والمنهج المتبع فيها، ثم مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، والإجراءات التي استخدمت في تقنين أدوات الدراسة (التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها)، وأهم الخطوات التي اتبعتها الطالبة لتنفيذ دراستها التطبيقية، والأساليب الإحصائية التي استخدمتها الطالبة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: الإطار العام المقترح للدراسة التطبيقية

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري لدى مؤسسة محل الدراسة (ولاية المدية)، ولتحقيق ذلك ينبغي القيام بمجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتضمن منهجية الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تبنت الطالبة البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، كما لا يكتفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير والتحقق من العلاقات التي تربط مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض، ومحاولة تحديد درجة هذه العلاقة وقوتها، وقد لجأت الطالبة إلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض وجرى تضمينها بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وزعت على عينة من العاملين في ولاية المدية ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) (SPSS.V.22) وذلك لحساب النسب

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

بغية جمع المادة العلمية التطبيقية في هذا البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة توفيراً للجهد والوقت نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وللحصول على معلومات وحقائق ترتبط بموضوع الدراسة، وتعتبر الاستبانة من أكثر الوسائل ملاءمة لموضوع البحث، فعلى مستوى هذه الدراسة تم الاعتماد على هذه الأداة انطلاقاً من وضع مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الاطلاع على عدة أبحاث ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة، فقد تم اعتماد استبانة حول: " أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري، دراسة حالة ولاية المدية "، وقد قسمنا الاستبانة إلى نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوثين، أما المجموعة الثانية فتتعلق بمتغيرات الدراسة، وهي البيانات الأساسية والتي تتمثل أساساً في دراسة وتحليل أبعاد ومحاور موضوعنا وهو أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري وقبل أن تصل الاستبانة إلى شكلها النهائي مرت بمرحلة تجربة على مجموعة من العاملين التي تم اختيارهم، وتمت خلالها بعض التعديلات بحذف بعض الأسئلة وزيادة أسئلة أخرى من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب الاجراءات المنهجية للدراسة توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى تحديد المجتمع الإحصائي التي تؤخذ منه عينة الدراسة، مع تحديد حجمها وأسلوب اختيار مفرداتها، فالدراسة تهدف الى تحديد أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في ولاية المدية من وجهة نظرهم، وبما أن المجتمع يشير إلى المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة يهدف الباحث إلى دراستها، لذلك فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في جميع موظفي إدارة ولاية المدية دون استثناء البالغ عددهم 600 عامل، وبغض النظر عن أعمارهم ومستوياتهم ومناصبهم أو مستوى اقدميتهم ، وفيما يخص طرق جمع المعطيات من أفراد العينة المدروسة، فقد كان عبر أداة الاستبيان، حيث اعتمدت الطالبة أسلوب أساسي تجلى عبر استمارة الاستبيان في شكلها المعتاد لدى كثير من الدراسات (الورق المطبوع)، وفيما يخص عينة الدراسة، فقدد لجأت الطالبة إلى استخدام أسلوب العينات الاحتمالية أو العشوائية، فعينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث تم توزيع 150 استمارة أستردها منها 123 تحقق شروط الإجابة الصحيحة ، ولتوضيح أكثر عن عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-2): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع	عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل
150	123	%82	16	107	%87

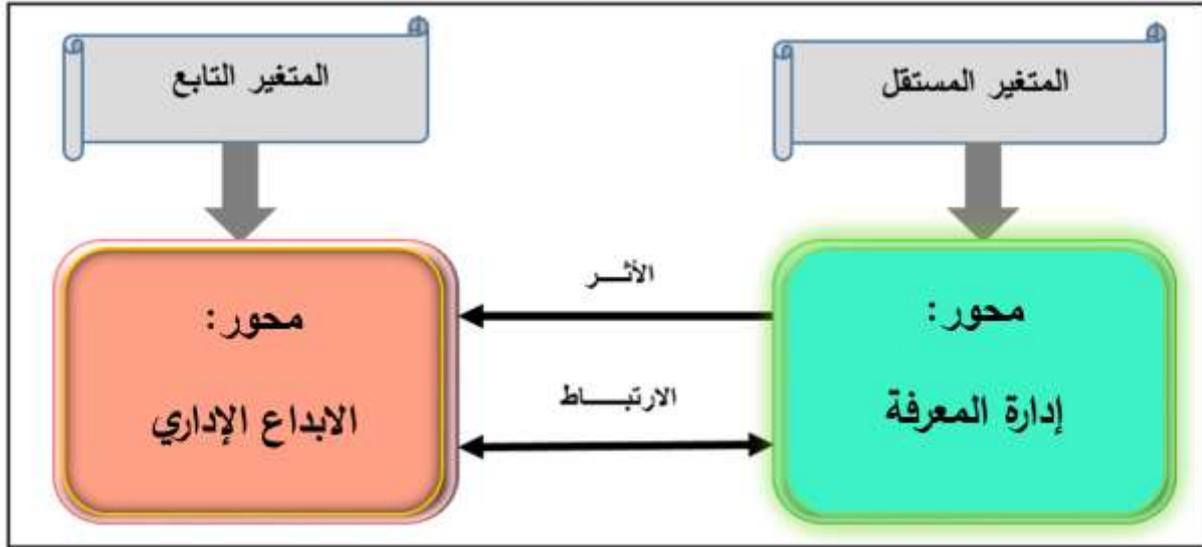
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها.

مثلاً هو واضح من الجدول فقد تم توزيع 150 استبانة وقد استرجعنا منها 123 استبانة وبعد تفحص الاستبيانات المسترجعة وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية تم اعتماد على 107 استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترجاع %82 وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

الفرع الرابع: نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة النظرية السابقة المتعلقة بموضوعنا، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وبعد استشارة الأساتذة ذوي الخبرة، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية هي: تأثير إدارة المعرفة على تنمية الابداع الإداري، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (II-3): نموذج الدراسة



المصدر: من تصوّر الطالبة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

من الشكل أعلاه يتم تصنيف متغيرات الدراسة إلى مجموعتين:

- المتغير التابع (Dependent Variable): كما هو مبين في الشكل أعلاه تم اعتبار محور الإبداع الإداري المتغير التابع في هذه الدراسة، ممثل بـ 15 عبارة.

- المتغير المستقل (Independent Variable): على النحو المبين في الشكل أعلاه تم اعتبار محور إدارة المعرفة المتغير المستقل في هذه الدراسة تمثله 15 عبارة.

الفرع الخامس: فرضيات الدراسة التطبيقية:

تسعى الدراسة التطبيقية الى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الابداع الإداري لدى العاملين في ولاية المدية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: " يوجد أثر لممارسات ادارة المعرفة على الابداع الإداري في ولاية المدية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الفرع السادس: أساليب وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22) (statistical package for social science) باستعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل ووصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات المبحوثين وتأثيرها على متغيرات الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- 1-النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التعريفية وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.
- 2-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: يستعملان للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بموضوع البحث.
- 3-معامل ألف كرونباخ: للتأكد من ثبات الدراسة.
- 4-معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson): لتعيين طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة أو عددها، وقياس درجة الارتباط بينها.
- 5-تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي لأداة الدراسة ومحاورها

لأغراض هذه الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لاستقصاء آراء افراد عينة الدراسة الضرورية، من خلال طرح الأسئلة أو عرض العبارات على افراد العينة المدروسة، وسنشرح في هذا المطلب مراحل تصميم أداة الدراسة، ونستعرض محاورها، ومقياسها، وسنتحقق من صدقها وثباتها.

الفرع الأول: مراحل تصميم أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبانة في هذا البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنها وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات المجمعة بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض العبارات نفسها على افراد العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة، ولأجل صياغة الاستبانة في شكلها النهائي تم إتباع المراحل المنهجية الآتية:

أ. مرحلة الإعداد الأولي: إن الصياغة الجيدة للاستبانة والمناسبة للموضوع محل البحث، تساعد على تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، وبالتالي في بناء الاستبانة تم مراعاة البساطة والوضوح من خلال صياغة محددة وغير مبهمة للعبارات، بحيث لا تحمل أكثر من تأويل وتعطي إجابة واحدة ودقيقة تخدم الموضوع، كما أن هذه العبارات منبثقة من الموضوع محل البحث، فهي متصلة بالإشكالية ومجسدة للتساؤلات وتتماشى والفرضيات المطروحة، وقد تم تصميم الاستبانة في جزئين رئيسيين، بحيث يضم كل جزء مجموعة من المحاور والعبارات، يتعلق الجزء الأول بعرض المعلومات العامة التعريفية الخاصة بالمبحوثين، والجزء الثاني يتعلق بالبيانات الأساسية، وهي تلك البيانات المتصلة بمتغيرات البحث بحيث تتوزع على محورين وكل محور يضم العبارات المتصلة بها.

ب. مرحلة التجريب: هذه المرحلة مهمة جدا قبل أن تأخذ الاستبانة شكلها النهائي، ولقد مرت الاستبانة هنا بمرحلتين جزئيتين، فلقد تم تصميم الاستبانة في صيغتها الأولية وكانت مشكلة بعدد كبير من المحاور والعبارات، ولكن بمراجعة هذه الاستبانة تم تحديد أهم المحاور التي ترتبط بصفة مباشرة بالموضوع، لتأتي بعد ذلك الدراسة الاستطلاعية بهدف تجريب الاستبانة، والتي تعد من المراحل الأساسية لاختبار ثبات الاستبانة قبل صياغتها النهائية، وفيما يلي أهم النقاط التي هدفت إليها الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مدى وضوح عبارات الاستبانة، وما إذا كانت في متناول فهم افراد العينة بما يتوافق والمستوى التعليمي والوظيفي للمستجوبين.
- معرفة الوقت الذي ستستغرقه الاستبانة عند التطبيق.

- بعد استرجاع الاستبانات تم إحداث بعض التعديلات الطفيفة التي تضمنت إعادة صياغة وتبسيط بعض العبارات التي اتضح من الدراسة الاستطلاعية أنها غير واضحة للمستجوبين.

ج. مرحلة الصياغة النهائية: انطلاقا من نتائج المرحلتين السابقتين تم صياغة الاستبانة في شكلها النهائي، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ليتم إخراجها في صورتها النهائية.

الفرع الثاني: محاور أداة الدراسة:

وقد تم تقسيم الاستبانة وعباراتها وفقا لمتغيرات الدراسة:

- الجزء الأول: والذي يتضمن بيانات شخصية، تتمحور حول الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، المركز الوظيفي.

- الجزء الثاني: تناول هذا الجزء أسئلة تتعلق بمتغيري الدراسة المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) حيث تم تنظيمها وترتيبها كما يلي:

- الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل: تضم المحور التالي:

- محور: إدارة المعرفة والذي يحتوي على 15 عبارة.

- الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع: يضم المحور الآتي:

- محور: الإبداع الإداري والذي يحتوي على 15 عبارة.

الفرع الثالث: اختيار مقياس الاستبانة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج، لكونه يُعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات، نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيثُ يشير أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى اتفاقاتهم عن كل عبارة من العبارات وفق المقياس المذكور، وكما يأتي:

الجدول رقم (II-3): مقياس ليكرت (Likert Scale)

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجة

علماً أن درجة الموافقة تتحدد حسب طول فئات مقياس ليكرت الخماسي بحساب المدى بين أدنى وأعلى درجة (5-1) وتم تقسيمه على عدد الفئات أي (4/5=0.8)، وبعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا يصبح التوزيع كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-4): طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم/مستوى الاتفاق
من [1.8-1]	من 20% - 36%	موافقة ضعيفة جداً
من [2.6-1.8]	من 36% - 52%	موافقة ضعيفة
من [3.4-2.6]	من 52% - 68%	موافقة متوسطة
من [4.2-3.4]	من 68% - 84%	موافقة عالية
من [5-4.2]	من 84% - 100%	موافقة عالية جداً

ولتفسير تأثير وعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات ودرجات المعنوية تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الطالبة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الانطلاق في تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة ندرس أولاً صدق وثبات الاستبانة.

الفرع الأول: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، كما يقصد بالصدق أيضاً شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وللتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الذين لديهم إلمام بالموضوع وخبرة في تصميم الاستبانات، وطلب منهم إبداء رأيهم

فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى ومدى ارتباطها بالمحاور والنظر في مدى كفاءة الأداة من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مدى الصياغة اللغوية والشكل النهائي، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة، وفي ضوء توجيهات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة سواء في الشكل أو المضمون، وبعدها كانت الاستبانة مشكلة من 50 عبارة، أصبحت مشكلة من 34 عبارة، وبناءً على ذلك فإن الأداة تتمتع بصدق المحتوى.

الفرع الثاني: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الطالبة من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (II-5) حيث أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من 1 كلما كان هناك ارتفاع في ثبات وصدق بيانات الاستبانة، وقد تم إجمال معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وصدقها المعبر عنه بالجذر التربيعي للثبات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-5): معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

العبارات	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	
			معامل الثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
20-06	المتغير المستقل محور: إدارة المعرفة	15	0.780	0.883
36-22	المتغير التابع محور: الابداع الاداري	15	0.862	0.928
36-06	الثبات الكلي للاستبانة: جميع العبارات	30	0.905	0.951

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على النتائج المتحصل عليها.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل متغير بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة 0.905 أي 90.5% وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (02) قابلة للتوزيع، وتكون الطالبة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وبذلك يمكن القول أن كافة المقاييس ثابتة، بمعنى أن المبحوثين يفهمون جيدا عبارات الاستبيان وبالطريقة المقصودة، وهذا ما يسمح باستعمال الأداة في الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، للإجابة عن أسئلتها واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية لعباراتها، ومتغيراتها، ليتم استعراض أهم النتائج والتحليلات التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الأساسية ومناقشة نتائجها

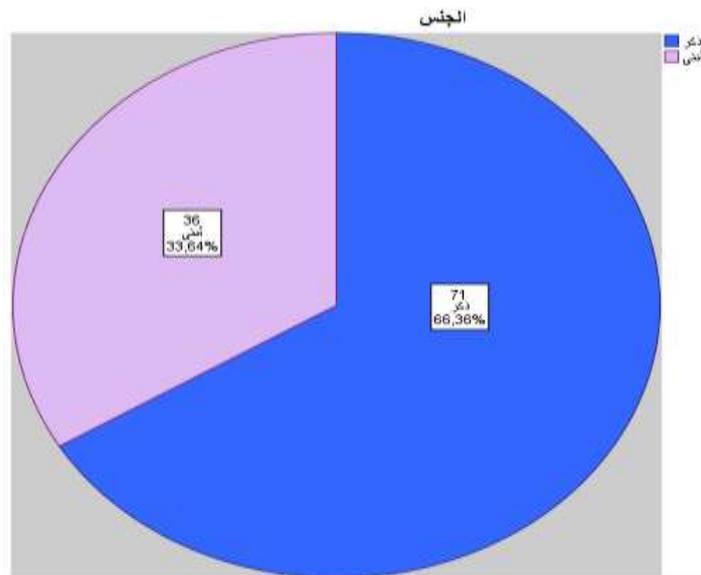
يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً وتحليلاً للنتائج التطبيقية ومناقشتها فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، حيث يشمل وصفاً للخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض الخصائص التعريفية للعينة المدروسة

تم تحديد الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال ستة عناصر هي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة أو مجال العمل والدخل الشهري نقوم بتحليل وصفي لعناصر القسم الأول من الاستبيان والمتمثل حيث يمكن إجمال الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة كما يلي:

1-الجنس:

الشكل رقم (II-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

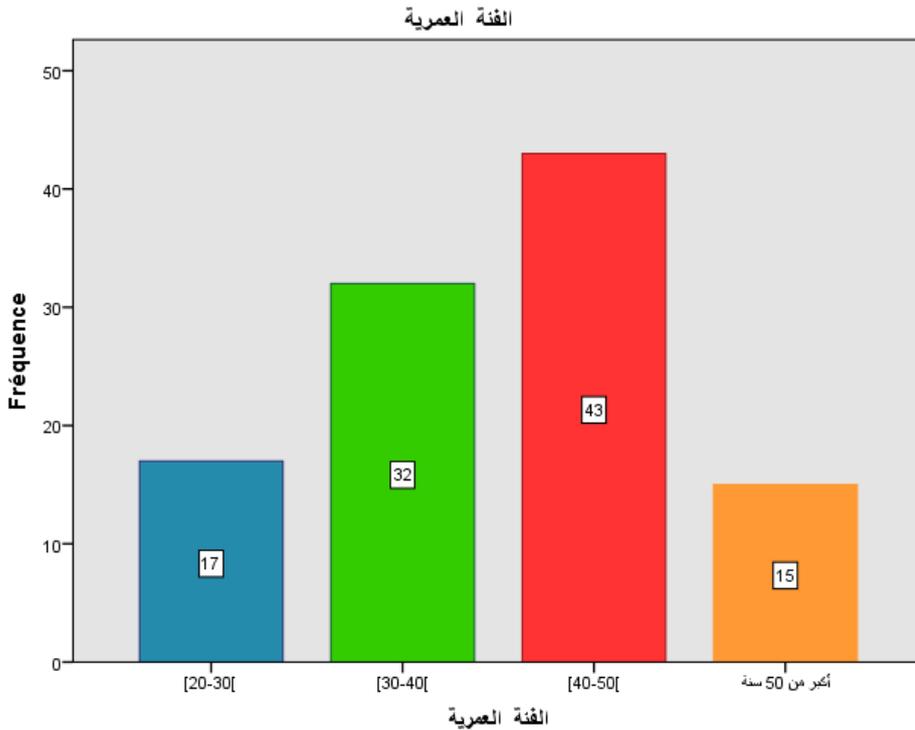


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن التكرارات والنسب الموافقة لها بين الجنسين لأفراد العينة المدروسة تتقارب بشكل كبير جدا (مع وجود أفضلية لجنس الذكور أكثر بقليل مقارنة بالإناث)، حيث بلغت نسبة الذكور 66.33 % ب 71 عامل من مجموع أفراد العينة المدروسة ككل، أما الباقي فكان لجنس الإناث بنسبة 33.64 % ب 36 عاملة، وهي ما يعني تقارب نسب الذكور والإناث مما يبين أن ولاية المدية لا تفرق في سياسة التوظيف بين الجنسين بل تعتمد على معيار الكفاءة والمؤهل العلمي، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة الفئة المستهدفة من خلال الدراسة، وهي فئة الإداريين في الولاية، وهذه الأعمال بطابعها لا تتطلب مجهود عضلي فقد كان هذا حافزا للعنصر النسوي للالتحاق بهذا النوع من الأعمال.

2- الفئة العمرية:

الشكل رقم (II-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



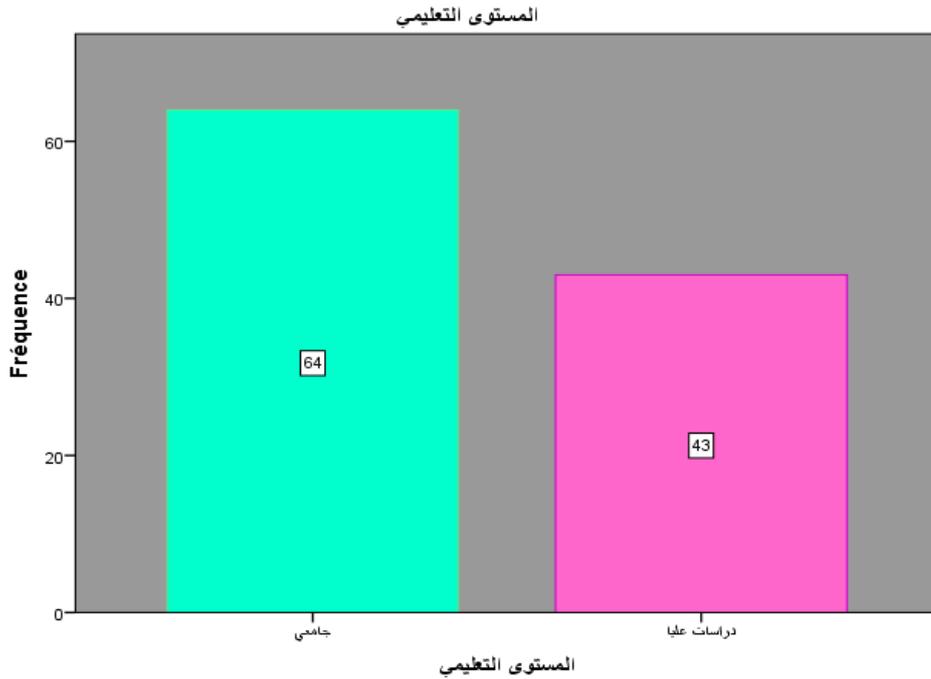
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

انطلاقا من الشكل أعلاه نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة الذين ينتمي سنهم إلى الفئة العمرية [20-30] سنة بلغ 17 عامل بنسبة 15.89 %، ويبلغ عدد العاملين الذين ينتمي سنهم إلى الفئة العمرية [30-40] 32 عامل بنسبة 29.91 %، في حين يبلغ عدد العاملين الذين ينتمي سنهم إلى الفئة [40-50] 43 عامل بنسبة 40.19 %، بينما بلغ عدد العاملين الذي ينتمي سنهم إلى فئة أكبر من 50 سنة 15 عامل بنسبة 14.02 %، وتدل هذه النتائج على التنوع في مستوى أعمار أفراد العينة المدروسة، مما يعكس وجود

خبرات متنوعة تخدم أهداف الدراسة، وبشكل عام فإن عينة الدراسة شاملة لجميع الفئات العمرية وهو ما يضيف قوة في إجابات المبحوثين على اختلاف أعمارهم.

3-المستوى التعليمي:

الشكل رقم (II-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

انطلاقا من الشكل اعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة ذات مستوى علمي عالي حيث بلغ عدد العاملين من عينة الدراسة ذات مستوى جامعي 64 عامل بنسبة 59.81%، و43 عامل من أصحاب الدراسات العليا بنسبة 40.19%، إن هذه النسب تعكس لنا ارتفاع المستوى التعليمي لرؤساء المصالح ونوابهم، ورؤساء المكاتب ونوابهم، والموظفين في ولاية المدية، والذي يؤثر بالتأكيد على المواقف والقرارات التي يتخذها هؤلاء في أعمالهم، كما يرجع هذا إلى طبيعة نشاطهم والذي يتطلب وجود عاملين من ذوي المستويات العلمية الرفيعة التي تواكب تطوراتها بالإضافة إلى طبيعة المراكز الوظيفية التي تنتمي إليها أفراد عينة الدراسة والتي تتطلب مستويات علمية عالية، وبالتالي تعتبر هاته النسب مهمة للدراسة حيث انها تخدم أهداف البحث، على اعتبار أن الأفراد المستجوبين يتفاعلون بإيجابية مع الدراسة أكثر، ومن المفترض أن تكون لهم القدرة أكثر على فهم واستيعاب العبارات والاجابة عليها.

الجدول رقم (II-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	المسميات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	26.2%
	5-10 سنوات	25	23.4%
	10-15 سنة	23	21.5%
	15 سنة فأكثر	31	29%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

انطلاقا من الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تناسب كبير في توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة فأكبر نسبة هي للعاملين الذين تبلغ عدد سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر 28 عامل بنسبة 29%، ثم اقل من 5 سنوات بـ 28 عامل بنسبة 26.2%، ثم فئة 5-10 سنوات 25 عامل بنسبة 23.4%، ثم فئة 10-15 سنة عامل بنسبة 21.5%، وتفسر هذه النتائج أن ولاية المدية تقوم بتوظيف خريجي الجامعات والكفاءات من أصحاب المعرفة والخبرة حتى يمكن استغلالها لصالح الولاية، وأيضاً تعبر هذه النتائج ان الافراد المبحوثين لهم خبرة كافية في شؤون عملهم ويمتلكون الدراية والمعرفة بالتطورات المتعلقة بعملهم نتيجة تراكم الخبرة.

5-المركز الوظيفي:

الجدول رقم (IV-7): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المتغير	المسميات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	نائب رئيس مصلحة	2	1.9%
	رئيس مكتب	8	7.5%
	نائب رئيس مكتب	24	22.4%
	موظف	73	68.2%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العاملين برتبة نائب رئيس مصلحة بلغ 2 بنسبة 1.9%، وبلغ عدد العاملين برتبة رئيس مكتب بلغ 8 بنسبة 7.5%، في حين بلغ عدد العاملين برتبة نواب رؤساء المكاتب 24 بنسبة 22.4%، أما عدد العاملين برتبة موظف فبلغ 73 بنسبة 68.2%، وعند قراءة هذه النتائج نلاحظ

أن عدد استمارات الاستبانة قد وزعت بطريقة مناسبة على كل الفئات والأقسام ورتب العاملين في ولاية المدية، وهذا من شأنه ان يسهم في تعزيز القناعة عند الاجابة على عبارات الاستبانة ومن ثم تعزيز قدرة الطالبية على تحقيق الاهداف المتوخاة من بحثها الحالي.

الفرع الثاني: محور إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين

يضم هذا الجزء من الاستبانة 15 عبارة متعلقة بالمتغير المستقل إدارة المعرفة جاءت ضمن محور واحد، وقد كانت نتائج المعالجة الإحصائية لأراء المبحوثين من العاملين في ولاية المدية اتجاه هذه العبارات كما يلي:

الجدول رقم (II-8): محور إدارة المعرفة في ولاية المدية من وجهة نظر المبحوثين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة الولاية بتشجيع المشاركة في المعرفة بين أقسامها المختلفة.	4,02	,727	عالي
2	تضع إدارة الولاية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	3,96	,776	عالي
3	توفر إدارة الولاية آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين.	4,17	,693	عالي
4	تقوم إدارة الولاية بتطبيق البرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر .	4,06	,698	عالي
5	تقوم الولاية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطته.	4,10	,739	عالي
6	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين اساليب العمل في الولاية.	3,73	,478	عالي
7	تشجع إدارة الولاية الموظفين على تطوير المعرفة لديهم.	4,07	,710	عالي
8	يتم إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الولاية باستمرار .	4,12	,669	عالي
9	تمنح الولاية الموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة الجديدة.	4,01	,707	عالي
10	تقوم الولاية بتوفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات ادارة المعرفة.	4,03	,720	عالي
11	تقوم الولاية باستخدام الأساليب المختلفة (الالكترونية وغير الكترونيه) لحفظ المعرفة.	4,08	,516	عالي
12	توفر إدارة الولاية تكنولوجيا عالية تواكب كل المعارف الجديدة في مجال العمل، مما يسمح بالمشاركة الفعالة للمعرفة داخلها.	4,04	,516	عالي
13	تستخدم إدارة الولاية قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	3,99	,733	عالي
14	تتميز اجهزة التخزين الخاصة بالمعرفة بالأمان والخصوصية.	3,93	,743	عالي
15	يسهم تطبيق المعرفة في الولاية وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للولاية.	3,98	,620	عالي
	محور إدارة المعرفة	4,02	,335	عالي

المصدر: من إعداد الطالبية استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة حيث يتضح أن العبارة رقم (03) المتمثلة في: " توفر إدارة الولاية آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين." احتلت المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.693)، حيث كان إدراك الباحثين عالياً لهذه العبارة، وحل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (06): " يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين اساليب العمل في الولاية." بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.478)، مما يدل على ان هناك اتفاقاً بين افراد عينة الدراسة نحو تطبيق هذه العبارة، وعلى العموم فإن المتوسطات الحسابية لمواقفات الباحثين حول محور إدارة المعرفة كانت متقاربة كلها في رتبة "عالي"، حيث تراوحت الحسابية بين (3,73) و(4,17)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير الى (موافق) على أداة الدراسة، ومن النتائج المتحصل عليها نقول أن هناك قوة من ناحية اهتمام إدارة ولاية المدية بمدخل إدارة المعرفة، وأن إدارة الولاية تشجع الموظفين على تطوير المعرفة لديهم، وانها تمنح الولاية الموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة الجديدة، وانها تقوم الولاية بتوفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات ادارة المعرفة، وانها تقوم باستخدام الأساليب المختلفة (الالكترونية وغير الكترونيه) لحفظ المعرفة، وان إدارة الولاية توفر تكنولوجيا عالية تواكب كل المعارف الجديدة في مجال العمل، مما يسمح بالمشاركة الفعالة للمعرفة داخلها، وان إدارة الولاية تستخدم قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.

الفرع الثالث: محور الإبداع الإداري في ولاية المدية من وجهة نظر العاملين

يضم هذا الجزء من الاستبانة 15 عبارة متعلقة بالمتغير التابع الإبداع الإداري جاءت ضمن محور واحد، وقد كانت نتائج المعالجة الإحصائية لأراء الباحثين من العاملين في ولاية المدية اتجاه هذه المحاور كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-9): محور الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في ولاية المدية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم إدارة الولاية بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في نشاطاتها.	4,21	,595	عالي جدا
2	تشجع إدارة الولاية الأفكار الجديدة والمبدعة.	4,12	,597	عالي
3	تحظى الأفكار الإبداعية في إدارة الولاية باحترام وتقدير الإدارة.	4,09	,694	عالي
4	تمتلك الولاية موقعا الكترونيا فعالا يمكن من خلاله سهولة التواصل مع المواطنين.	4,10	,531	عالي
5	الابداعات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبى حاجات وتوقعات المواطنين.	4,07	,554	عالي
6	يتم في الولاية تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجه المواطنين.	3,88	,625	عالي
7	تقدم الولاية التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.	3,97	,707	عالي
8	يتم معالجة شكاوي المواطنين بسرعة وبطريقة إبداعية.	3,93	,430	عالي
9	تقدم إدارة الولاية باستمرار خدمات جديدة للمواطنين تمتاز بالسرعة والسرعة.	3,89	,677	عالي
10	تتقبل إدارة الولاية مقترحات عملائها الإبداعية وتعمل على تنفيذها.	3,99	,591	عالي
11	تهيئ الولاية مناخا تنظيميا داعما للابتكار والإبداع.	3,96	,672	عالي
12	تعطي إدارة الولاية للعاملين حرية التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.	4,06	,712	عالي
13	تسعى الولاية إلى أن تكون متميزة في أدائها من خلال ما هو جديد وإبداعي.	3,91	,734	عالي
14	يتم النظر الى الاخطاء التي تحصل على انها فرصة للتعلم والابداع.	3,95	,472	عالي
15	تمتلك إدارة الولاية معتقدات وقيم متميزة تدعم الإبداع.	3,98	,700	عالي
	محور الإبداع الإداري	4.01	0365	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

من معطيات الجدول أعلاه، يتبين أن متوسطات موافقات الباحثين حول محور الإبداع الإداري كانت في رتبة "عالي" و"عالي جدا"، وأنها متقاربة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.88) و(4.21)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير الى (موافق) و(موافق جدا) على أداة الدراسة، ويتبين أيضا أن أعلى اتفاق من قبل العملاء الباحثين كان على العبارة: " تهتم إدارة الولاية بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في نشاطاتها." تعكسها قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (4.21) حيث كان إدراك الباحثين عالي جدا لهذه العبارة ، وبأقل تشتت في الإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة (0,595) ، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة على

هذه العبارة، بشكل عام يمكن القول بأن الجدول أعلاه يعكس وسطا حسابيا عاليا لمحور الإبداع الإداري وبانسجام جيد للإجابات إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.01) وبانحراف معياري (0.365)، وهذه النتائج تبرهن عمق العمل الاستراتيجي الذي تقوم به " ولاية المدية" في سبيل تحسين، وزيادة مستوى الإبداع الإداري، وان إدارة الولاية تمتلك معتقدات وقيم متميزة تدعم الإبداع ، وانها تعطي للعاملين حرية التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل، هذا بالإضافة إلى تقديم التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة، وأنها تقوم بتطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجه المواطنين، وبما يقدمونه أحيانا من شكاوي حول بعض الخدمات وانها تبادر دائما إلى معالجة هذه الشكاوي وفق أسرع الطرق وأكثرها دقة، وان الابداعات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبي حاجات وتوقعات المواطنين ، وأن الإبداع الإداري هو الرهان الحقيقي الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات الناجحة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تركزت الدراسة في هذا المطلب على اختبار قبول او رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson)، تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإثبات فرضيات الدراسة التطبيقية، ودراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمختلف أبعاده في ولاية المدية.

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

-الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في ولاية المدية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)"، بغرض التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية، تم الاستعانة بأسلوب معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.22)، ومن أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تدرس طبيعة العلاقة الإحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(II-10): المؤشرات الإحصائية لعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

محور الإبداع الإداري		
,883**	Corrélation de Pearson	محور إدارة المعرفة
,000	Sig. (bilatérale)	
107	N	

**مستوى دلالة اقل من 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يشير الجدول رقم (IV-21) الى علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري حيث أوضحت نتائج الارتباط بأن هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري حيث ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.883 (88.3%) عند مستوى دلالة معنوية 1% (sig=0.000)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا يقابلها ارتباط معنوي وهذا يدل على ان العلاقة تتجه نحو الاتجاه الموجب، فارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الأول يرتبط بارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الثاني، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة يؤدي الى زيادة الإبداع الإداري في ولاية المدية، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بـ: " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والإبداع الإداري في ولاية المدية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$."

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

-الفرضية الرئيسية الثالثة: " يوجد أثر لإدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري في ولاية المدية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة لبيان تأثير إدارة المعرفة على بعد تنمية الإبداع الإداري تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط، كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة المعرفة (x) على الإبداع الإداري (y)

معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والابداع الاداري					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		الخطأ المعياري للتقدير	
0.883		0.780		0.178	
تحليل التباين لقياس معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والابداع الاداري					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فـيشر	مستوى المعنوية
الانحدار	11.716	1	11.716	371.815	0.000
البواقي	3.308	105	0.032		
الكلية	15.024	106			
معادلة الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة والابداع الاداري					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		t	مستوى المعنوية	معامل الارتباط الجزئي
	B	الأخطاء المعيارية			
الحد الثابت	-0.78	0.208	-3.77	0.707	0.883
الإبداع الإداري	0.994	0.052	19.283	0.000	0.883

* دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

من الجدول رقم (IV-24)، نلاحظ أن مؤشر معامل التحديد أو التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.780) أي أن الاختلافات التي يفسرها إدارة المعرفة (X) هي (78%) في بعد الإبداع الإداري (y) ، أما النسبة المتبقية (22%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث، أما الخطأ المعياري للتقدير فيشير لتشتت القيم المُشاهدة عن خط الانحدار وهو لم يتجاوز تقريباً (0.178) وهو يدل بصغره على جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير أو قيمة معلمة الميل المعيارية (Beta) بلغت (0.883)، أما معلمة الميل فمقدارها (0.994) وهي معنوية بمستوى (0.000) وهي اصغر من (0.05) المقابلة لقيمة (t=19.283)، وباعتبار أن إشارة الميل موجبة فالتأثير إيجابي (طردى)، أما معلمة الحد الثابت فمقدارها (-0.78) وهي غير معنوية بمستوى (0.707) وهي أكبر من (0.05) المقابلة لقيمة (t=-3.77)، وهكذا فان معادلة الانحدار الخطي البسيط في ولاية المدية تصبح:

$$Y = -0.78 + 0.994X$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

X: المتغير المستقل إدارة المعرفة.

وتعني أنه مع زيادة قيمة المتغير المستقل " إدارة المعرفة " بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة " الإبداع الإداري " بمقدار 0.994، وبالتالي يوجد تأثير هام إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في ولاية المدية، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا بهذا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بـ: " وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري في ولاية المدية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ".

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية لقياس اتجاه عملاء مؤسسة محل الدراسة (Ooredoo) بالنسبة لإدارة المعرفة وعلاقته مع الابداع الاداري لدى العاملين في ولاية المدية، واستعملنا أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة، وقمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وقد قمنا بإختبارها ظاهريا ، من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين ، و بعد تعديلها قمنا بتوزيعها على العاملين في ولاية المدية، وتحققنا من ثبات الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، ولغرض تحليل البيانات الخاصة بالدراسة التطبيقية، ومعالجتها إحصائيا تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.22) ، من خلال استعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، معرفة وتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحديد نوع هذه العلاقة، ومدى قوتها وترابطها، وتفسير العلاقة بين إدارة المعرفة مع الابداع الاداري (تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression)).

وفي ضوء ذلك استطعنا مناقشة وتحليل واختبار فرضيات الدراسة التطبيقية، لأجل استخلاص نتائج الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها بالإثبات او النفي.

الخلاصة

الخاتمة:

ان تنمية الإبداع الإداري من خلال تفعيل إدارة المعرفة أصبح الآن الأمل الأكبر للإدارات والمؤسسات ككل لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها خاصة في ظل حاضر يتغير سريعاً بين يوم وليلة، مع ازدياد حدة المنافسة على كل المستويات: السعر، المنتج، التصميم، الترويج، الجودة والتسليم، وبالنسبة لأصحاب الأعمال والمسيرين أصبحت إدارة المعرفة والإبداع الإداري أمراً ضرورياً للبروز في المنافسة والانضمام إلى الصفوف الأولى، ففي عصر ثورة التكنولوجيا الذي نعيشه أصبحت معه طرق الإدارة والتسيير التقليدية غير كافية وغير مُجدية بالمرّة، إذ لا بد من اتباع أساليب وطرائق غير تقليدية أكثر إبداعاً ووفناً وسهولة تساعد المؤسسة على استهداف عملاءها بشكل أفضل بكثير من السابق.

ان انتقال المؤسسات نحو الإبداع الإداري وإدارة المعرفة يقتضي تجاوز الأساليب وأنشطة واستراتيجيات الإدارة التقليدية إلى أنشطة و أساليب واستراتيجيات غير تقليدية تمكن المنظمة من تحقيق التميز والتفوق في أدائها مقارنة بمنافسيها، وتمكنها من خلق قيمة فعلية للعملاء تعزز رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها وعلامتها التجارية، وتحقق عائداً ملموساً للمؤسسة وميزة تنافسية مستدامة لها، تجعل العميل أسمى غاياتها وأهدافها وفي نفس الوقت شريكاً فاعلاً ومهماً في خلق الإبداع، فالمؤسسات الناجحة والتميزة هي تلك تتمحور جهودها الإبداعية حول العملاء والعملاء فقط، فالعملاء اليوم ما عادوا مجرد مستهلكين عاديين بل أصبحوا جزءاً أساسياً من عائلة المؤسسة وشركاء لها، يعملون معها جنباً إلى جنب على مجابهة تحديات السوق، فالإبداع الإداري يتطلب العمل مع العملاء منذ البداية، وتضمين خبراتهم في الخطط الإدارية والتسييرية لتستطيع المؤسسة التوسع ودخول أسواق جديدة.

وهذا يقودنا إلى خلاصة ان تنمية الإبداع الإداري من خلال تفعيل إدارة المعرفة هو حجر الأساس للانتشار والتمدد في الأسواق، الإبداع الإداري من خلال تفعيل إدارة المعرفة باختيار آليات سهلة أكثر من المعتاد، بالبحث خارج الصندوق عن منتجات قديمة وإعادة إحيائها، بتبسيط الخيارات أمام العملاء بدلاً من إرباكهم، بالبحث عن الصيغة التسويقية الأنسب ثم نقلها حيز التطبيق، يتضمن جميع الأنشطة التي يتم أدائها من أجل انسياب المنتجات من منتجها إلى العملاء، بأعلى كفاءة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم، ويرضي عملاءهم، الشرط الوحيد الذي ينبغي أن تركز عليه المؤسسة هو أن تكون أنشطتها وعملياتها وأدائها إبداعياً، لتكون النتائج -حتماً- مُبهرة، وأن تغير المؤسسات من تركيزها على إنتاج المزيد من المنتجات ووضعها بالمخازن إلى الاستحواذ على قلب وعقل العميل، وإرضائه فالعميل أولاً وأخيراً هو الملك.

أولا: نتائج الدراسة:

- 1- تؤثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، وعناصره، وعلى ذلك فإن أي إبداع حقيقي يجب أن يتشكل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار إن هذه العناصر تشكل إطار الإبداع الإداري المتكامل، (مما يثبت صحة الفرضية الأولى).
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والإبداع الإداري في ولاية المدية، (مما يثبت صحة الفرضية الثانية).
- 3- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية الإبداع الإداري في ولاية المدية، (مما يثبت نفي الفرضية الثالثة).

ثانيا: توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:
- أهمية الاستثمار في أنشطة وأساليب الإبداع وإدارة المعرفة وجعلها ذات قيمة للمؤسسة.
 - ضرورة صقل و تهذيب المعرفة و تحديثها باستمرار، بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع الإداري.
 - تعزيز وضع مناهج لإشراك العاملين، الشركاء، العملاء والمجتمع في توليد الأفكار والإبداع.
 - استخدام الإبداع، بطرق جديدة لتقديم القيمة للعملاء، وطرق جديدة لتحسين سمعة وهيبة المؤسسة واستقطاب عملاء وشركاء ومواهب جديدة.
 - ضرورة تحديد رؤية ورسالة وقيم وإدارة المعرفة ورعايتها وجعلها نماذج يحتذى بها (القدوة الحسنة) على الصعيدين الداخلي والخارجي.
 - توحيد وتوجيه جميع جهود الموارد البشرية للتوجه الاستراتيجي نحو تطبيق ممارسات الإبداع وإدارة المعرفة.
 - تطوير نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الإبداع، بالإضافة إلى الربط بين (السبب والأثر) بما يحقق فوائد مستدامة لكافة أصحاب المصلحة.
 - اعتماد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، وتهيئ لها هيكل يحفز الإبداع بما يوصلها إلى مرتبة تسمى فيها بالمنظمة بالمتعلمة.
 - توفير بيئة مشجعة للإبداع وتحفيز ورعاية المبدعين.
 - ضرورة قيام قادة المؤسسة بنشر ثقافة الإبداع والمعرفة وتوفير البيئة والموارد اللازمة لتطبيقه لتحقيق نجاحات مستمرة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين رضا عملائها وتحسين سمعتها وصورتها.
 - مساهمة ولاية المدية في التنمية الوطنية الاقتصادية، والاجتماعية، والبشرية وقيامها بدور استراتيجي في خدمة القطاع العام وتحسين مستوى جودة الخدمات العمومية في الجزائر.

-مواصلة الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في ولاية المدية لما تلعبه التغذية العكسية من دور ايجابي يساهم في اطلاع الادارة العليا للولاية على هذه المقترحات والتوصيات.

ثالثا: آفاق الدراسة:

غاية منا في إكمال مسيرة البحث والدراسة نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات لمواضيع بحوث مستقبلية:

- * أثر الإبداع الاداري في تحسين الأداء.
- * أثر الإبداع الاداري في تحسين تنافسية المؤسسة.
- * أثر الإبداع الاداري في تعزيز ولاء العملاء.
- * إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المنظمي.
- * الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المنظمي.
- * دور الإبداع الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- * دور إدارة المعرفة في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
- * دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء الرشيق .

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية:أولاً: الكتب:

- 1) أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 1) إيناس أبو بكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018.
- 2) بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2012.
- 3) جيف موزي، ريتشارد هاريمان، الإبداع المؤسسي -إنشاء منظمة مبدعة، ترجمة: مها سليمان، العبيكان للنشر، الرياض، 2011.
- 4) حيدر شاکر نوري، محمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، العراق، مطبعة ديالى، 2015.
- 5) حسين عجلان حسين، الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2008.
- 6) ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 7) رونالد أ. بيغوتو، إصدارات موهبة العلمية: رعاية الإبداع في غرفة الصف بالدراسي، ترجمة: محمود محمد الوحيدي، العبيكان للنشر 2017.
- 8) رعد رزوقي، استبرق لطيف، سلسلة التفكير وانماطه -الجزء الأول-، ط1، دار الكتب العلمية، 2018.
- 9) رائد عبد الله المواجدة، التعليم المحوسب والتفكير الإبداعي، دار المنهل، عمان، 2010.
- 10) رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا، دمشق، 2001.
- 11) رعد الصرن، كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الثاني، عمان، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، 2001.
- 12) سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
- 13) سائر بصمه جي، أسس الاختراع (تأسيس تمهيدي لنشر ثقافة الاختراع في المجتمع العربي)، دار الكتب العلمية، 2016.
- 14) سائر بصمه جي، الابتكار الناجح: كيف تبتكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية، دار الكتب العلمية، 2016.
- 15) علاء الكيلاني السالم، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر، 2005.
- 16) عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

- 17) علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
- 18) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، عمان، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
- 19) علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 20) عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار المنهل، 2014.
- 21) عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.
- 22) فاطمة بنت حمدان الحجري، عبد الله بن خميس سعدي، المؤسسات الجامعية لإعداد المعلمين في البلدان العربية: الكتاب السنوي السادس، ط1، لبنان، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2009.
- 23) فهد عايش الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد التجارية، 2002.
- 24) قنديلجي عامر إبراهيم، علاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2005.
- 25) ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار المنهل، عمان، 2013.
- 26) مقبولة حمودة، الاستشارات الإدارية دليل المهنة، الاردن، دار المنهل، 2015.
- 27) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، مصر، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2020.
- 28) محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري -تكنولوجي، بغداد، مطبعة ابن العربي، 2014.
- 29) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2000.
- 30) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، عمان، الأردن، دار المنهل، 2012.
- 31) محمد محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، دار ابن النفيس، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 32) محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار المنهل، عمان، 2011.
- 33) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط03، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 34) معن عودة السكارنة العبادي، بطلان الحق في براءة الاختراع، ط1، دار اليازوري العلمية، 2019.
- 35) مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.
- 36) مدرسة هارفارد للأعمال، إن لم تقرأ أي شيء عن بناء فرق العمل، فيكيفك قراءة هذا الكتاب، ترجمة: صالح بن عبد الله بن باز، ط01، العبيكان للنشر، الرياض، 1437هـ/2016م.
- 37) مركز دبيونو لتعليم التفكير، مدخل إلى تعليم التفكير وتنمية الإبداع، دار المنهل، عمان، 2015.
- 38) مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2014.

- (39) منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- (40) منال أحمد البارودي، العصف الذهني و فن صناعة الأفكار، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016.
- (41) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- (42) نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- (43) مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث، والتطور، والممارسة، ترجمة شفيق فلاح علاونة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
- (44) هناء حسين الفلبي، علم النفس التربوي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
- (45) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

- (1) تهاني الرشيد، أحمد حمزة، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط "دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم"، دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مايو 2015.
- (2) تركي بن نايف الدعجاني، بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، رسالة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1425هـ- 2014 م.
- (3) بوكثوم نعيمة، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البليدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2016.
- (4) بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2014-2015.
- (5) حامد بن عاتق السمييري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، اطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2007.
- (6) حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015/2016.
- (7) عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015/2016.

- 8) فرحات هولي، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018.
- 9) كباب منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- 10) مصطفى بلكو، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة-الجزائر، 2016.
- 11) محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1428هـ/2008م.

ثالثاً: المقالات المنشورة في المجالات العلمية:

- 1) إلهام نايف الراجحي، دور ادارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي "تصوّر مقترح"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر، العدد الثامن والثمانون، 2017.
- 2) إبراهيم رمضان الديب، بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009.
- 3) امل داود سليم، انوار فاضل الشوك، المهارات الإبداعية في حل المشكلات البيئية لدى طفل الروضة، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 25، الاصدار 04، 2014.
- 4) بتول عبد علي غالي، الإبداع التنظيمي وأثره في الاداء الوظيفي (دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2019.
- 5) خليفي رزقي، باجي عتيقة، ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، العدد السادس، ديسمبر 2018.
- 6) دينا حامد جمال، عبد الكريم طاهر، أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية دراسة- تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 110، 2017.
- 7) زيان أمانة، دحماني عزيز، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلية: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2019.
- 8) سمير جمال العيسى، إدارة مصادر المعلومات والبيانات، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- 9) سمر مرعي حسن، ميادة مهدي صالح، منى يونس سعيد، دور الثقافة التسويقية في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينه من الموظفين في مصرف الرافدين / فرع الجامعة / الموصل، مجلة ابحاث، كلية التربية الاساسية، جامعة الموصل، المجلد 16، الاصدار 01، 2019 .

- 10) عنتره خمفاني، خالد رجم ، خولة واصل، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المعرفة و مستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 10، العدد02، 2021.
- 11) عمار جبار كاظم، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 25، الاصدار115، 2019.
- 12) مروة صالح قاعود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ) ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، المجلد11، العدد2/1، سبتمبر 2017.
- 13) مصطفى سعدي طالب، تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الأبداع الإداري (التنظيمي) دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية)، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، الاصدار66، 2019.
- 14) مصعب مرزوق محمد عبك، منال عبد الرحمن يوسف العتيلي، أثر برنامج تعليمي محوسب مبني على نموذج اوزبورن للحل الإبداعي للمشكلات في التحصيل وتنمية الطلاقة اللفظية والتعلم الذاتي في مادة اللغة الإنجليزية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، مجلد 02، عدد19، 2018.
- 15) نعيمة يحيوي، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندور-برج بوعريج- ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017.
- 16) هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد سلمان، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد25، العدد 4، 2017.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:

1. بعلي حمزة، بنية محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورقة مقدمة الى الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكالية التمويل والرهانات "المستشفيات نموذجاً"، جامعة 8 ماي 1945، يومي 10 و11 أبريل 2017.
2. بومصباح نبيل، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18 و19 ماي 2011.
3. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للفترة 18-19/5/2011.

4. غازي الحارثي، ياسر الفايدي، دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، المنعقد في اسطنبول - تركيا-يومي 09-10 ديسمبر 2020.

خامساً: القوانين والتقارير:

1. المادة الأولى من القانون رقم 90 -09، مؤرخ في 07 افريل 1990، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، عدد 15، 11 افريل 1990.

2. المادة 2/12 من القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية.

سادساً: المراجع الالكترونية:

- (1 ولاية المدية: (<https://ar.wikipedia.org/>), تاريخ الاطلاع(27/03/2022).
- (2 ولاية المدية: (<https://ar.wikipedia.org/>), تاريخ الاطلاع(25/03/2022).
- (3 الموقع الرسمي لولاية المدية: (ولاية المدية/تقديم-الولاية./<http://www.wilayamedea.dz>./ Html) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/03).
- (4 تنظيم الولاية: (<http://www.wilayamedea.dz>./ Html) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/07).
- (5 الموقع الرسمي لولاية المدية: (/اراء-وعرائض./<http://www.wilayamedea.dz>./ Html) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/07).
- (6 الموقع الرسمي لولاية المدية: (/اراء-وعرائض./<http://www.wilayamedea.dz>./ Html) ، تاريخ الاطلاع (2022/04/07).

II- المراجع باللغة الاجنبية:

أولاً: الكتب (Books):

1. Arun Kumar, N. Meenakshi, Organizational Behaviour: A Modern Approach, Vikas Publishing House, New Delhi, 2009.
2. Akamavi, N., & Kimble, C, Knowledge Sharing and Computer Supported Collaborative Work : The Role of Organizational Culture and Trust, The University of York, U.K , 2005.
3. Anne Jordan, Orison Carlile, Approaches To Creativity: A Guide For Teachers, McGraw-Hill Education (UK), 2013.
4. Baporikar, Neeta, Global Practices in Knowledge Management for Societal and Organizational Development, 1st Edition, IGI Global, USA, 2017 Joe lidd, management de l'innovation, royanne-univ, 2004.
5. Joe lidd, management de l'innovation, royanne-univ, 2004 .
6. Krishnan, Archana, Cases on Quality Initiatives for Organizational Longevity , IGI Global, 2018.
7. Klaus North, Gita Kumta, Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning, Springer, 2018.

8. Kumar, K.K., Jain, K.K., & Tiwary, R.R., Leadership Activities and Their Impact on Creating Knowledge in Organizations, Indian Institute of Management Indore, 2012.
9. Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford University Press, USA, 2012.
10. Leon Mann, Janet Chan, Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications, First published by Routledge, USA, 2011.
11. Leigh L. Thompson, Hoon- Seok Choi, Creativity and Innovation in Organizational Teams, Psychology Press, USA, 2006.
12. Petter Gottschalk , Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Inc (IGI), UK,2005.
13. Schiuma.Giovanni, Lerro.Antonio, Integrating Art and Creativity into Business, Practice IGI Global, USA, 2017, Tony Proctor, Creative Problem Solving for Managers, Second Edition, Routledge, USA, 2006.
14. Tang Lisa Min, Werner Christian, Handbook Of The Management Of Creativity And Innovation: Theory And Practice, World Scientific Publishing Company,Singapore, 2017.

ثانياً: الرسائل والأطروحات (Dissertations):

15. Dejan Ilić, Slavica Ostojić, Nemanja Damnjanović, **THE IMPORTANCE OF MARKETING INNOVATION IN NEW ECONOMY**, Singidunum Journal of Applied Sciences, Volume 11, Issue 1,2014.
16. Helmi ben rejeb, **phase amont de l'innovation: proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit**, thèse doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine, 2008.
17. Michele o'dwyer, **Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation**, Journal of Strategic Marketing, Volume 27, -Issue 1, 2019.

ثالثاً : المجلات والدوريات (Scholarly and Professional Journals)

- 1) Beth A. Hennessey, Teresa M. Amabile, **Creativity**, Annual Review of Psychology, Harvard University, vol.61, no.7,2011.
- 2) Chandrakhanthan, Karthika.R, **Marketing Innovation**, IOSR Journal of Business and Management, Volume 2, Issue 2012.
- 3) Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L., **Transcedent Leadership: Stratetgic Leadership in Dynamic Environments**, The Leadership Quarterly, Vol. 19, 2001,
- 4) Constantine Andriopoulos, **Determinants of Organisational Creativity: a Literture Review**, Management Decision, Vol. 39 No. 10, 2001, MCB University Press.
- 5) Ibrahem H. Tadros , Eman J.Abdulrahman, Read Al_Kreimeen, , **The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic human Resources Development in the Colleques of Education in the Jordanian Public Universities**, Journal of Engineering Research and Applications , Vol. 3, Issue 5,2013 ,
- 6) Jahani, S., Ramayah, T., & Effend, A.A., **Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?**, American Journal of Economics and Business Administration, Vol. 3, No. 1, 2011.
- 7) Michele o'dwyer, **Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation**, Journal of Strategic Marketing, Volume 27, -Issue 1, 2019.
- 8) Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., **SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Rang Planning, Vol. 33, 2000.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة المستخدمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة

أخي ، أختي الموظفة:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تطوير الابداع الإداري في المؤسسات العمومية، دراسة حالة ولاية المدية".
وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على ماستر أكاديمي في مجال التسيير العمومي، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، إن مساهمتكم في تعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، سيكون له أكبر الأثر في الحصول على نتائج إيجابية، علما بان هذا الاستبيان لا يحمل اسم المجيب، احتراما وحفاظا على خصوصية وسرية الإجابات، وهو معد لأغراض علمية بحثية، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
" نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم مسبقا."

الطالبة سليمان فيروز

أولاً: المعلومات الشخصية	
1- الجنس:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- الفئة العمرية:	
() من 20 - 30 سنة.	() من 30 - 40 سنة.
() من 40 - 50 سنة.	() أكبر من 50 سنة.
3- المستوى التعليمي:	
() جامعي.	() دراسات عليا.
4- سنوات الخبرة في المؤسسة:	
() أقل من 05 سنوات.	() من 10-15 سنة.
() من 05 - 10 سنوات.	() أكثر من 15 سنة.
5- المركز الوظيفي:	
() موظف.	() رئيس مكتب .
() نائب رئيس مكتب.	() نائب رئيس مصلحة.

ثانيا: متغيرات الدراسة

يرجى وضع علامة X أمام تقديرك للعبارة، حيث كلما اقتربت الإجابة من 5 دل ذلك على الموافقة التامة على العبارة والعكس صحيح.

الرقم	العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
محور إدارة المعرفة						
1	تقوم إدارة الولاية بتشجيع المشاركة في المعرفة بين أقسامها المختلفة.					
2	تضع إدارة الولاية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
3	توفر إدارة الولاية آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين.					
4	تقوم إدارة الولاية بتطبيق البرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر.					
5	تقوم الولاية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطته.					
6	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين اساليب العمل في الولاية.					
7	تشجع إدارة الولاية الموظفين على تطوير المعرفة لديهم.					
8	يتم إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الولاية باستمرار.					
9	تمنح الولاية الموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة الجديدة.					
10	تقوم الولاية بتوفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات ادارة المعرفة.					
11	تقوم الولاية باستخدام الأساليب المختلفة (الالكترونية وغير الكترونيه) لحفظ المعرفة.					
12	توفر إدارة الولاية تكنولوجيا عالية تواكب كل المعارف الجديدة في مجال العمل، مما يسمح بالمشاركة الفعالة للمعرفة داخلها.					
13	تستخدم إدارة الولاية قاعدة بديانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.					
14	تتميز اجهزة التخزين الخاصة بالمعرفة بالأمان والخصوصية.					
15	يسهم تطبيق المعرفة في الولاية وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للولاية.					

محور الابداع الاداري					
1					تهتم إدارة الولاية بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في نشاطاتها.
2					تشجع إدارة الولاية الأفكار الجديدة والمبدعة.
3					تحظى الأفكار الإبداعية في إدارة الولاية باحترام وتقدير الإدارة.
4					تمتلك الولاية موقعا الكترونيا فعالا يمكن من خلاله سهولة التواصل مع المواطنين.
5					الابداعات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبى حاجات وتوقعات المواطنين.
6					يتم في الولاية تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجه المواطنين.
7					تقدم الولاية التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.
8					يتم معالجة شكاوى المواطنين بسرعة وبطريقة إبداعية.
9					تقدم إدارة الولاية باستمرار خدمات جديدة للمواطنين تمتاز بالفعورية والسرعة.
10					تتقبل إدارة الولاية مقترحات عملائها الابداعية وتعمل على تنفيذها.
11					تهيئ الولاية مناخا تنظيميا داعما للابتكار والإبداع.
12					تعطي إدارة الولاية للعاملين حرية التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.
13					تسعى الولاية إلى أن تكون متميزة في أدائها من خلال ما هو جديد وإبداعي.
14					يتم النظر الى الاخطاء التي تحصل على انها فرصة للتعلم والابداع.
15					تمتلك إدارة الولاية معتقدات وقيم متميزة تدعم الإبداع.
شكرا جزيلا على الوقت الذي خصصتموه لقراءة هذه الاستبانة والإجابة عن الأسئلة الواردة فيها.					

الملحق رقم 2: المتوسطات الحسابية

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
في المشاركة إدارة الولاية بتشجيع تقوم المختلفة أقسامها بين المعرفة	107	3	5	4,02	,727
تضع إدارة الولاية ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	107	3	5	3,96	,776
توفر إدارة الولاية آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين.	107	3	5	4,17	,693
ذات البرامج إدارة الولاية بتطبيق تقوم مستمر بشكل بالمعرفة العلاقة	107	3	5	4,06	,698
تقوم الولاية باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطته.	107	3	5	4,10	,739
يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين اساليب العمل في الولاية.	107	3	5	3,73	,478
تشجع إدارة الولاية الموظفين على تطوير المعرفة لديهم	107	3	5	4,07	,710
يتم إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الولاية باستمرار.	107	3	5	4,12	,669
تمنح الولاية الموظفين الصلاحيات الكافية لتطبيق المعرفة الجديدة.	107	3	5	4,01	,707
تقوم الولاية بتوفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات ادارة المعرفة.	107	3	5	4,03	,720
تقوم الولاية باستخدام الأساليب المختلفة (الكثرونية وغير الكثرونية) لحفظ المعرفة.	107	3	5	4,08	,516
عالية إدارة الولاية تكنولوجيا توفر مجال في الجديدة المعارف كل تواكب الفعالة بالمشاركة يسمح مما العمل، داخلها للمعرفة	107	3	5	4,04	,516
تستخدم إدارة الولاية قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	107	3	5	3,99	,733
تتميز اجهزة التخزين الخاصة بالمعرفة بالأمان والخصوصية.	107	3	5	3,93	,743

يسهم تطبيق المعرفة في الولاية وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للولاية.	107	3	5	3,98	,620
إدارة المعرفة :الأول المحور تهتم إدارة الولاية بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في نشاطاتها.	107	3	5	4,02	,335
تشجع إدارة الولاية الأفكار الجديدة والمبدعة.	107	3	5	4,21	,595
إدارة في الإبداعية الأفكار تحظى الإدارة وتقدير الولاية باحترام تمتلك الولاية موقعا الكترونيا فعالا يمكن من خلاله سهولة التواصل مع المواطنين.	107	3	5	4,12	,597
في الحاصلة والتحسينات الابداعات حاجات وتوقعات تلبى المقدمة الخدمات المواطنين.	107	3	5	4,09	,694
يتم في الولاية تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجه المواطنين.	107	3	5	4,10	,531
لتطبيق اللازمة الولاية التسهيلات تقدم الجديدة الأفكار.	107	3	5	4,07	,554
بسرعة شكاوي المواطنين معالجة يتم ابداعية. وبطريقة	107	3	5	3,88	,625
إدارة الولاية باستمرار خدمات تقدم للمواطنين تمتاز بالفورية جديدة والسرعة.	107	3	5	3,97	,707
تتقبل إدارة الولاية مقترحات عملائها ..الابداعية وتعمل على تنفيذها	107	3	5	3,93	,430
تهيئ الولاية مناخا تنظيميا داعما للابتكار والإبداع.	107	3	5	3,89	,677
تعطي إدارة الولاية للعاملين حرية التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.	107	3	5	3,99	,591
متميزة في تكون الولاية إلى أن تسعى جديد وإبداعي. هو ما خلال من أدائها	107	3	5	3,96	,672
يتم النظر الى الاخطاء التي تحصل على انها فرصة للتعلم والابداع.	107	3	5	4,06	,712
متميزة وقيم إدارة الولاية معتقدات تمتلك الإبداع. تدعم	107	3	5	3,91	,734
	107	3	5	3,95	,472
	107	3	5	3,98	,700

الإبداع (التابع بالمتغير المتعلقة الفقرات الإداري)	107	3	5	4,01	,365
N valide (liste)	107				

الملحق رقم 3: معاملات الارتباط

Corrélations

		إدارة :الأول المحور المعرفة	المتعلقة الفقرات الإبداع (التابع بالمتغير الإداري)
المحور الأول :إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	107	107
الإبداع (التابع بالمتغير المتعلقة الفقرات الإداري)	Corrélation de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	107	107

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 4: الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة :الأول المحور المعرفة	.	Introduire

a. Variable dépendante : (الإبداع الإداري) التابع بالمتغير المتعلقة الفقرات :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,849 ^a	,720	,718	,194

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة :الأول المحور ,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,193	1	10,193	270,428	,000 ^b
Résidu	3,958	105	,038		
Total	14,151	106			

a. Variable dépendante : التابع بالمتغير المتعلقة الفقرات (الإبداع الإداري)

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة: الأول المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,281	,227		1,234	,220
إدارة المعرفة: الأول المحور	,927	,056	,849	16,445	,000

a. Variable dépendante : التابع بالمتغير المتعلقة الفقرات (الإبداع الإداري)