



جامعة العقيد أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري
دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز-تيميمون"

تحت إشراف:

- د. بورزاق أسية

إعداد الطالبين:

- داحمو أحمد

- ورقاء مراد

لجنة المناقشة:

رئيسا

د. طروبيا ندير

مقررا ومشرفا

د. بورزاق أسية

مناقشا

د. بروكي عبد الرحمان

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بورزاق آسية

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر عمليات إدارة المعرفة على الإيداع الإداري -دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز تيمون"

من إنجاز :

الطالب(ة) داحو احمد

الطالب(ة) ورقاء مراد

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/23

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والايكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 27 JUN 2022

مساعد مدير رئيس القسم:
مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
بليالي عبد السلام



د. بورزاق آسية
أستاذة محاضرة في القسم "ب"

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي:

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتي بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود
«أمي الحبيبة» .

إلى من عمل بجد في سبيلي وعلمني إن العلم سلاح والحياة عقيدة، وشجعني على طلب
العلم و المعرفة «آبي العزيز» .

إلى كل إخوتي وجميع أفراد العائلة الكريمة المحترمة.

إلى كل الأصدقاء، إلى زملاء العمل والدراسة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

ورقاً مراد

الإهداء

الحمد لله الذي وهبني التوفيق والسداد ومنحني الثبات وأعانني على إتمام هذا العمل
ما أجمل أن يوجد المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأعلى
إلى رائعة القلب وهبة الأقدار إلى منبع السكينة والحنان
أمي الغالية حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها للخير، الى الوالد الكريم رحمه الله تعالى
وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من أنسوني وكانوا لي سندا طوال حياتي إخوتي الأعزاء...
إلى من أفرح برفقتهم من جمعني بهم حب الخير
إلى كل الأحباب والأصدقاء وخاصة الذين رافقوني في مساري الجامعي ومنهم الأخوين
والصديقين العزيزين ابن مبارك يوسف، جبور عبدالحاكم.....

إلى كل الأساتذة الكرام الذين رافقوني طوال مساري الدراسي ؛

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

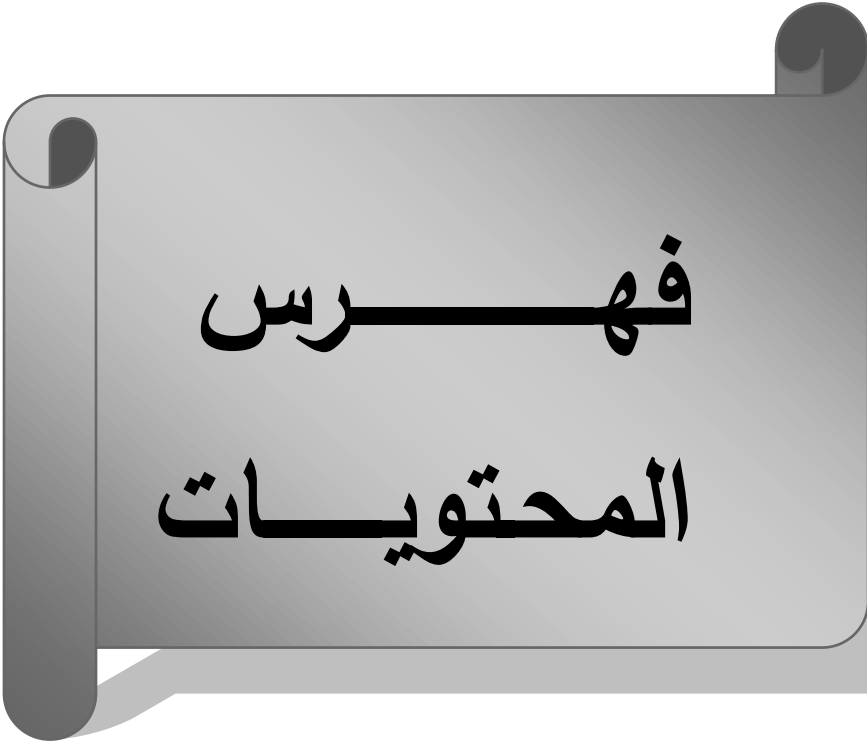
نتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة **بورزاق آسية** التي تفضلت بالإشراف على مذكرتنا، ولم تبخل علينا

بجهدا ووقتها، فجزاه الله عنا كل الخير، فلك منا أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام؛

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بدروسهم المفيدة والتوجهات العظيمة التي قدموها

لنا ؛

د. أحمد...و. مراد



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
3	المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
3	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
4	ثانياً: أهداف وأهمية إدارة المعرفة
6	ثالثاً: أشكال إدارة المعرفة
7	المطلب الثاني: آلية إدارة المعرفة
7	أولاً: نماذج إدارة المعرفة
10	ثانياً: عمليات إدارة المعرفة
12	المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري
12	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
12	أولاً: مفهوم الإبداع
12	ثانياً: تعريف الإبداع الإداري
13	ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري
15	رابعاً: أهداف وأهمية الإبداع الإداري
16	المطلب الثاني: عناصر، أنواع ومراحل الإبداع الإداري
16	أولاً: عناصر الإبداع الإداري
16	ثانياً: أنواع الإبداع الإداري

18	ثالثا: مراحل الإبداع الإداري
18	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري
18	أولا: التدريب كألية لتوليد المعرفة لتنمية الإبداع الإداري
19	ثانيا: استراتيجيات المعرفة التي تسهم في تعزيز الإبداع
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة
25	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية -دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز تيميمون-
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز
28	المطلب الأول: تعريف ونبذة عن شركة سونلغاز
31	المطلب الثاني: المهام الأساسية لشركة سونلغاز
31	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز تيميمون-
31	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز تيميمون-
34	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: منهجية الدراسة
35	المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها
35	أولا: بناء أداة الدراسة
36	ثانيا: صدق أداة الدراسة
36	ثالثا: ثبات أداة الدراسة
37	رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
38	المطلب الثالث: تشخيص العينة (خصائص عينة الدراسة)
42	المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة

فهرس المحتويات

63	قائمة المراجع
66	الملاحق
76	الملخص

قائمة الجداول:

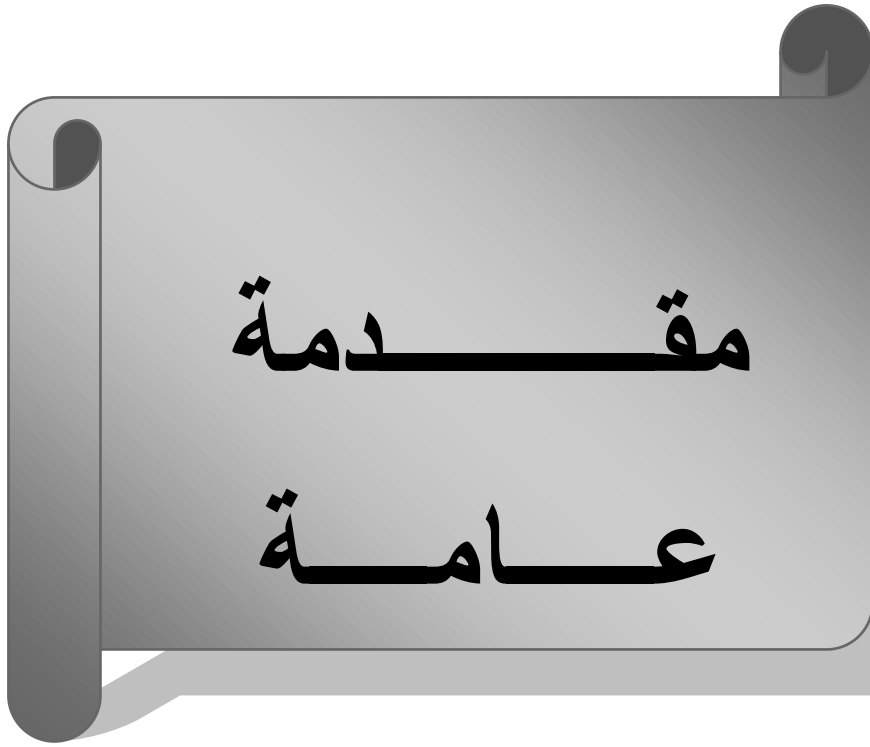
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	الجدول رقم (1.1)
35	عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل	الجدول رقم (1.2)
37	معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	الجدول رقم (2.2)
38	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم (3.2)
39	توزيع العينة حسب العمر	الجدول رقم (4.2)
40	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (5.2)
41	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (6.2)
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية توليد المعرفة	الجدول رقم (7.2)
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تخزين المعرفة	الجدول رقم (8.2)
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوزيع المعرفة	الجدول رقم (9.2)
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق المعرفة	الجدول رقم (10.2)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع الإداري	الجدول رقم (11.2)
53	نتائج الانحدار الخطي لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري	الجدول رقم (12.2)
54	معامل التحديد لمعرفة أثر بعد توليد المعرفة على الإبداع الإداري	الجدول رقم (13.2)
54	معامل التحديد لمعرفة أثر بعد تخزين المعرفة على الإبداع الإداري	الجدول رقم (14.2)
55	معامل التحديد لمعرفة أثر بعد توزيع المعرفة على الإبداع الإداري	الجدول رقم (15.2)
55	معامل التحديد لمعرفة أثر بعد تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري	الجدول رقم (16.2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج إدارة المعرفة - المعلومات -	الشكل رقم (1.1)
9	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم (2.1)
10	العمليات الجوهرية وتصميم الحقول لإدارة المعرفة	الشكل رقم (3.1)
30	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	الشكل رقم (1.2)
33	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيميمون	الشكل رقم (2.2)
38	تمثيل العينة حسب الجنس	الشكل رقم (3.2)
39	تمثيل العينة حسب العمر	الشكل رقم (4.2)
40	تمثيل العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (5.2)
41	تمثيل العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (6.2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	الإستبانة	الملحق رقم (1)
68	أسماء الأساتذة محكمي الإستبانة	الملحق رقم (2)
69	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20	الملحق رقم (3)



مقدمة

عامّة

تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة تشهد إعتقادا كبيرا على المعرفة لدرجة أطلق عليه عالم المعرفة ومجتمع المعرفة. وهذا يبرز دور المعرفة وأهميتها ومكانتها وأثرها في النجاح في جميع الأعمال والمجالات . لقد أصبحت إدارة المعرفة أحدث أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق سواء كمفاهيم أو أساليب أو تطبيقات.

إذ تعتبر المعرفة من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، ومصدرا بالغ الأهمية من مصادر الإبداع، أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المادية الملموسة مما زاد من أهمية المعرفة وإدارة المعرفة.

- إشكالية الدراسة:

أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للإستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات. ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم. ومنه يتبادر إلينا التساؤل التالي:

- ماهو أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز تيميمون؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة المعرفة؟ وماهي عملياتها؟
- ما مفهوم الإبداع الإداري؟
- هل هناك علاقة ما بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري؟
- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

تعتمد معالجة التساؤلات المطروحة على مستوى إشكالية الدراسة على الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز تيميمون.

-الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

- يوجد أثر لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.
- يوجد أثر لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.
- يوجد أثر لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- أن المعرفة في المؤسسة هي أكثر الموارد التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تحديد دور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري.
- كما ستزود الدراسة بالعديد من النتائج والتوصيات للمؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة والإبداع بجميع مستوياته.

- أهداف الدراسة:

إن الغرض من تناول هذا الموضوع ينصب حول محاولة تحقيق الهدف الآتي :

- وهو إبراز علاقة وأثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز تيميمون.

-أسباب اختيار موضوع البحث:

1.دوافع ذاتية:

- الرغبة الشخصية في تناول إدارة المعرفة كمفهوم حديث في المؤسسات الجزائرية.
- طبيعة تخصصنا والرغبة في تعميق المعارف فيما يتعلق بإدارة المعرفة والإبداع الإداري.

2.دوافع موضوعية:

- الاهتمام المتزايد والمتنامي باقتصاد المعرفة مما أدى المنظمات بتبني إدارة المعرفة.
- موضوع خصب وقابل للإبداع فيه واطهار بصمات الباحثان.

- حدود الدراسة:

تمثلت حدود دراستنا في:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلف الجوانب الخاصة بإدارة المعرفة والإبداع الإداري والعلاقة بين المفهومين.
- الحدود المكانية: تمثلت في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بولاية تيميمون.
- الحدود الزمانية: إقتصر على السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

- منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضياتها والوصول إلى الأهداف المرجوة، إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على أسلوبين:
الأسلوب النظري وذلك بالرجوع إلى المسح المكتبي، بهدف إعطاء صورة واضحة عن مفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

أما الأسلوب الميداني باستخدام المسح الميداني لآراء عينة الدراسة بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS V 20**.

- صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي تلقيناها أثناء إنجاز دراستنا، لا تختلف في جوهرها عن تلك المألوفة لدى جل الباحثين، ويمكن تلخيصها في:

- صعوبة الوصول الى المعلومات عن طريق التنقل الى المكتبات او الجامعات القريبة بسبب البروتوكول الصحي ل كورونا.
- عدم اعطاء الأهمية اللازمة للاستبيان من طرف بعض الموظفين ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات من إدارة المؤسسة وهذا راجع لحدائثة مديرية التوزيع لولاية تيميمون و نقص لعدد موظفيها حسب الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية تيميمون.

- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية والوصول إلى أهداف ونتائج تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع الإداري.
- **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية - دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز تيميمون.

حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثاني تضمن الأسس النظرية للإبداع الإداري، في حين المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لشركة سونلغاز، أما المبحث الثاني والأخير تضمن عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

إدارة المعرفة والإبداع الإداري

تمهيد:

إدارة المعرفة هي من أحدث المفاهيم الإدارية التي عرفت تطوراً بارزاً في السنوات الأخيرة، لما لها من أهمية في ازدهار المؤسسة، وفي وقتنا الحالي تعد إدارة المعرفة نظاماً علمياً متكاملًا يساعد في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمرارها.

ويعتبر الإبداع أحد أهم متطلبات الإدارة الحديثة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية التي قد يؤدي بها إلى الفشل في كثير من البرامج والسياسات، لذا فالمؤسسات التي تستهدف النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والمردودية، وإنما يكون الإبداع والتغيير سمات مميزة لها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

سنتناول في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة، حيث قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين: المطلب الأول تضمن مدخل إلى إدارة المعرفة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى آلية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة سنعرف المعرفة أولاً، وقد وردت عدة تعاريف للمعرفة نوجز منها ما يلي:

المعرفة هي " نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وان تكرر التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة¹.
المعرفة هي " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن².
أما إدارة المعرفة عرفت كما يلي:

حسب P.Druker هي: " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية³."

كما عرفت بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة، والأمور المتعلقة كافة بالرأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها، مثل أفراد المعرفة، الحواسيب والشبكات... إلخ⁴"

وعرفها العلي وآخرون بأنها: "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر، وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والمجتمع. وأضافوا بأنها تعني أيضاً الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع

¹ وردة بن حيزية، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - أم البواقي-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2017/2016، ص 28.

² محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص 3.

³ رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 67.

⁴ نور طاهر الاقرع، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 2، 2020، ص 39.

ومشاركة، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".¹

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف لإدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، خزنها، نشرها وتطبيقها بالاعتماد على وسائل تقنية والجانب البشري الذي يمثل المعرفة الضمنية.

ثانياً: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

1. أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأن الهدف الأساسي لها يتمثل في توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ومستمر وترجمتها إلى أسلوب علمي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل على توفير الإمكانيات والقدرة المميزة. وبذلك تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها في مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات وهي على النحو التالي:²

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة أو في المؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية.
- نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية لمعرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع واتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة بتقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المتوقعة والمطلوبة وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة.
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة أو المنظمة، تقديم منتج وخدمة مبتكرة بصفة مستمرة.

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 78.

² أسامة محمد سيد علي، إتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013، ص ص

- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاضل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك بممارسات وأساليب مختلفة تتبناها المنظمة أو المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية .
- الإسهام في تسريع عمليات تطوير المنظمة أو المؤسسة لتلبية متطلبات التكيف والتوافق مع التغيير في البيئة المحيطة بها.

وبذلك تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- **الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات أو المنظمات:** تساعد إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي قد تواجه المؤسسات أو المنظمات والتي قد تضعف كفاءتها أو تضع وقتها وأموالها أو تقلل الخدمات التي تقدم للجمهور، فالمعرفة التي تنتج من أبحاث ودراسات أو بيانات تكون أكثر توظيفا في بناء استراتيجيات ورسم سياسات وصناعة واتخاذ قرارات.
- **تقويم أداء الأفراد والمنظمات والمؤسسات:** يصعب قياس الأداء الوظيفي ومقارنته ما لم تتوفر المعايير والمؤشرات العلمية والتي يتم التوصل إليها عن طريق البحث وتوظيف النظريات ومن ثم توصيلها للإدارة العليا بالمؤسسة.
- **استثمار المهارات والقدرات العلمية:** عندما يتم تحويل المعرفة إلى مهارات وقدرات علمية أو تترجم إلى سلوكيات وعلاقات وتفاعلات إنسانية تصبح استثمارا حضاريا واقتصاديا وإداريا وإن صعب قياسه بالأرقام أو إثباته من خلال نتائج ملموسة متخصصة على المدى القريب أو المتوسط.

2. أهمية إدارة المعرفة:

وفيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة فقد وردت فيما أشار به البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي : (أ) تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الأنترنت) والتجارة الإلكترونية. (ب) وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكان في سوق المنافسة. (ج) وأخيرا الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة. وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبنها في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholders) من خلال عملية إكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة الحصة السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 145.

² عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص ص

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.¹

ثالثا: أشكال إدارة المعرفة

صنف نونكا وتاكيوشي 1995 المعرفة إلى فرعين أساسيين:²

- المعرفة الضمنية TACIT (الذاتية، الكامنة في الانسان)
- المعرفة الظاهرية EXPLICIT (المعلنة، الصريحة)

أ. المعرفة الضمنية: تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، والتي هي في حقيقة الامر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.³

كما يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها معرفة شخصية ومحددة لسياق معين ويصعب التعبير عنها بلغة رسمية. قد يكون من الصعب جداً التواصل أو المشاركة مع الآخرين. ومن ثم فهي المعرفة المكتسبة من خلال التجربة، ولهذا السبب لا يزال من الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها.⁴

ب. المعرفة الظاهرية (الصريحة): هي المعرفة الرسمية، وهي مدعومة بعناصر ملموسة، مثل الإجراءات وقواعد البيانات والنماذج وما إلى ذلك.⁵

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات والمستندات، معايير العمليات والتشغيل)، وفي الغالب يمكن للأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.⁶

والجدول رقم 1-1 يبين خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

¹ نفس المرجع.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

³ نفس المرجع.

⁴ Mohamed Bayad, Serge Francis Simen, **Le Management Des Connaissances : Etat Des Lieux Et Perspectives**, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P 10.

⁵ Edouard Tapissier, **Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME**, Génie des procédés. Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, France, 2019. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-02194032>

⁶ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الجدول 1-1: خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها؟
المعرفة الصريحة Explicit knowledge	رسمية. نظامية. يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة والمبادئ. قابلة للنقل والتعليم.	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية، منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية Tacit knowledge	غير رسمية. يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية. غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة أي تتعلق بالمهارات التي توجد في عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها وتحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المطلب الثاني: آلية إدارة المعرفة

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

قدم عدد من الباحثين النماذج الآتية لإدارة المعرفة حسب وجهة نظر كل منهم:¹

1- عرض (blumentrit & johnston ,1999) بدراستهما الفكرية المعنونة بـ "نحو إستراتيجية إدارة المعرفة" نموذجاً لإدارة (المعلومات - المعرفة) يبدأ بتأسيس توازن المعلومات والمعرفة، ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات، وتهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة، ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة ومن المعرفة إلى المعلومات والمحافظة على المعرفة الجوهرية.

يركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة، ومعرفة عامة وهي المعرفة القياسية، والمعرفة الاجتماعية والمعرفة المجسدة وهي الخبرة والمهارة. ويفترض النموذج أن نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها أمور تتطلب تحويلها إلى معلومات أولاً، وابتكار المعرفة يحدث في مدى واسع من العمليات كلها تتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء.

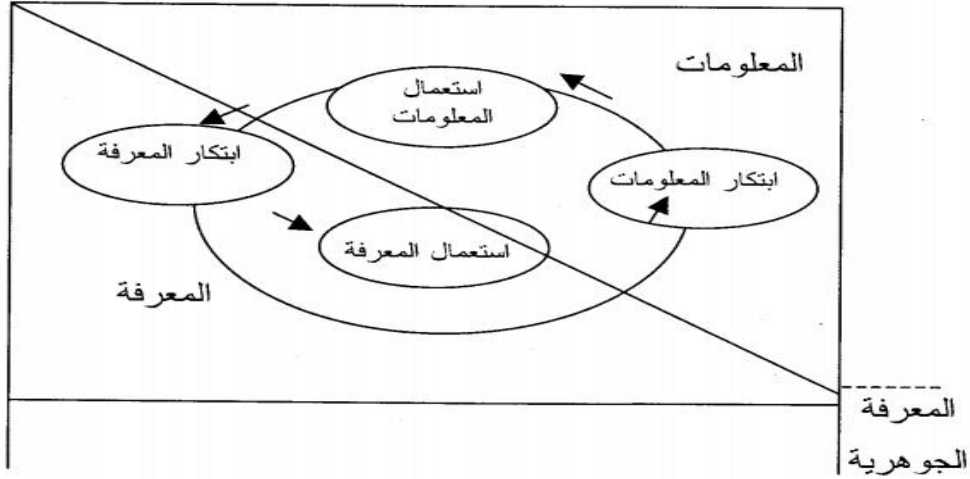
والشكل رقم (1-1) يبين نموذج إدارة المعرفة -المعلومات حيث يتم أغناء قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات الجديدة، وهذا يحرك حد المعرفة - المعلومات أدنى الجانب الأيمن إلى أن يصل إلى

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، بغداد، العراق، 2005، ص 168.

الفصل الأول: — الأديبات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع الإداري

المعرفة الجوهرية ، وبعدها المعلومات الإضافية التي لا تقلل من قاعدة المعرفة الجوهرية، لكنها تزيد التكاليف، وهذا يدفع لتحويل المعلومات، وهكذا تبدأ الدورة لان استعمال المعرفة يتطلب ابتكار المعلومات¹.

الشكل (1-1): نموذج إدارة المعرفة -المعلومات



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

2-قدم (Duffy, 2000) نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (1-2) أدناه منطلقا من إن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتنقية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل التي تنتج السلع والخدمات، والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة. وعدّ إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهرية فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب النموذج فان العمليات تكون كالآتي²:

أ- الحصول على المعرفة (الشراء والتوليد)

ب-عملية التنظيم تشمل (التصنيف، التوبيب والرسم)

ت-عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)

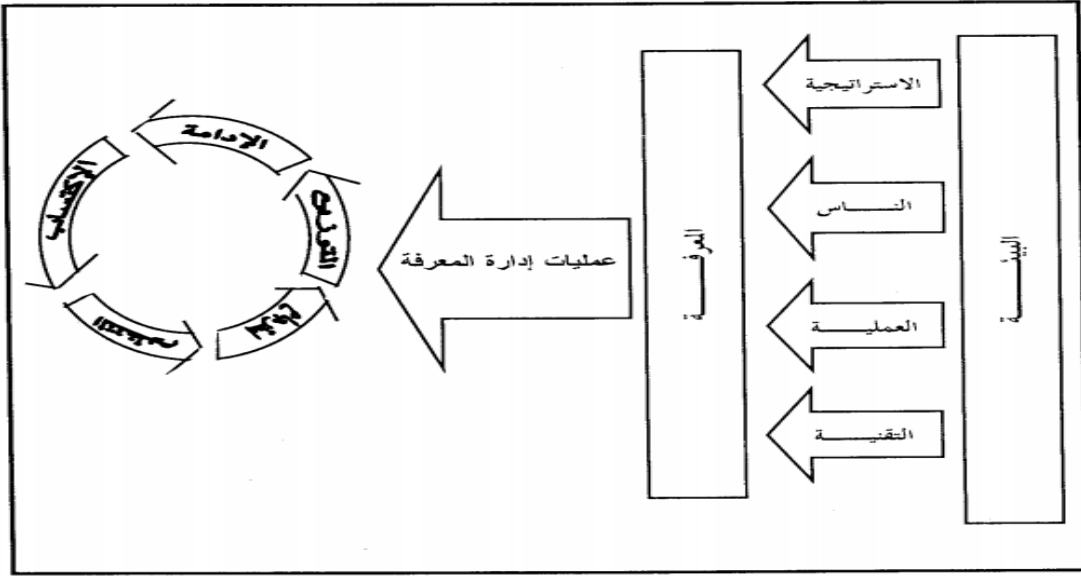
ث-عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)

ج-عملية الإدامة (التتقيح، النمو والتغذية)

¹ نفس المرجع، ص 169.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

الشكل (1-2): نموذج Duffy لإدارة المعرفة.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

3- استخدم (Heisig & Vorbeck, 2000) نموذج (Fraunhofer IPK Berlin Model) في دراستهما المسحية هذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الاعمال (business_processes practices) ويفترض ان ادارة المعرفة تصف الطرائق و الأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، و التي حددها النموذج بست عمليات التي تظهر في الشكل رقم (1-3) وهي¹ :

أ- تحديد أهداف المعرفة

ب- تشخيص المعرفة

ت- توليد المعرفة

ث- خزن المعرفة

ج- توزيع المعرفة

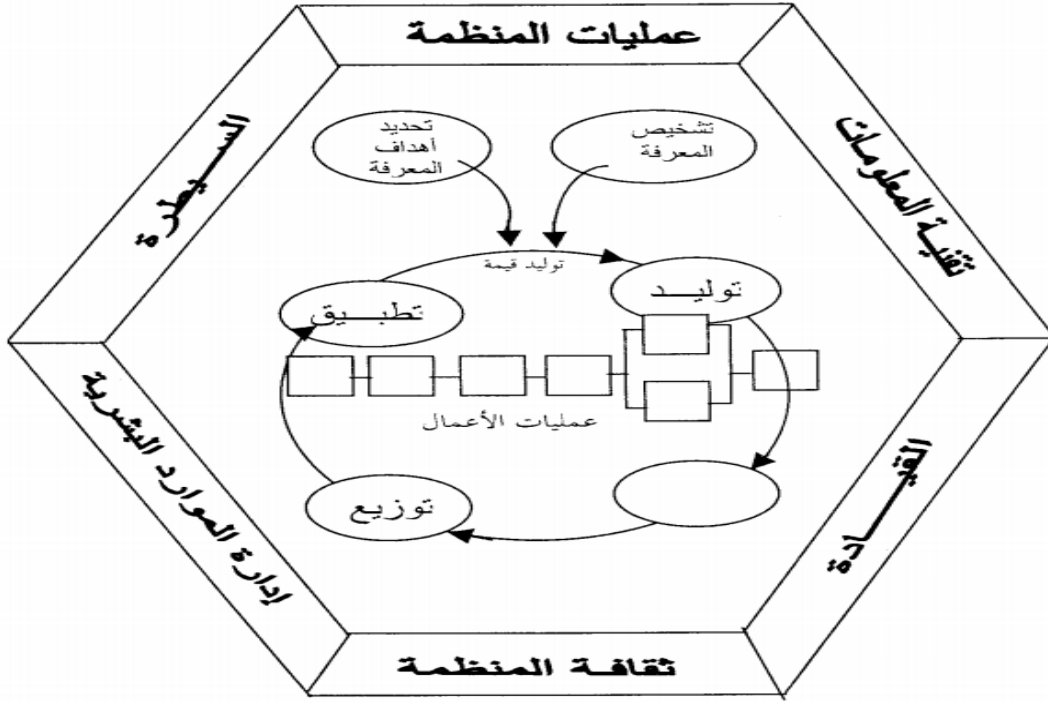
ح- تطبيق المعرفة

تتفاعل نوعية تلك المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة: عمليات المنظمة المتفاعلة، وتقنية المعلومات، والقيادة، وثقافة التعاون، وإدارة الموارد البشرية، والسيطرة. يركز هذا النموذج على اعتماد جملة أساليب لكل من العمليات الجوهرية، وتتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة. ويبين الأنموذج كيف

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

مكنّت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة وابتكارها ورزمتها وتجميعها وتطبيقها، ثم إعادة إثبات صحتها وإعادة استعمالها.

الشكل (1- 3): العمليات الجوهرية وتصميم الحقول لإدارة المعرفة وعمليات الأعمال



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ومن تتبع النماذج التي عرضت نلاحظ أنها وإن اختلفت بأساليبها، لكنها اجتمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة، تظهرها على أنها عملية من مراحل متعددة تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هيكلتها وأنظمتها الداخلية، وبما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم، وعكست تلك النماذج اتفاقاً على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية.¹

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

تتم إدارة المعرفة كعملية مستمرة ومتفاعلة من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها. هذه العمليات هي كالتالي:²

- **اكتساب المعرفة:** وتعني الحصول عليها من مصادر مختلفة (الخبراء والمختصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 176، 177.

² أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 191- 193.

ومن كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهذا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فعملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسبها وتفهمها بطريقتها الخاصة وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

• **تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، اذا أرادوا الاطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرق فعالة .
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إلى إدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر و سهولة .

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة و يراعى إن يتم داولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة و يسر من قبل أفراد المنظمة .

• **نقل المعرفة:** يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة ويعتمد على وجود آليات وطرق

رسمية وأخرى غير رسمية وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل، المكتبات، المؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، المنشورات الداخلية، الفيديو والمحادثات الصوتية، التدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق الغير رسمية تغيير الوظيفة داخل المنظمة او خارجها و العلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل.

وهناك مجموعة عوامل تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى المعرفي خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

• **تطبيق المعرفة:** يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق

تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام وحذف بعض الأجزاء غير المنسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد عليها واستبعاد المتقادم.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا يمكن اعتبار الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية. في هذا المبحث سنتناول الأسس النظرية للإبداع الإداري وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب: المطلب الأول تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري. أما المطلب الثاني تضمن عناصر، أنواع ومراحل الإبداع الإداري، والمطلب الثالث وضحنا فيه علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

أولاً: مفهوم الإبداع

الإبداع هو: " عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة".¹

عرف الفاعوري الإبداع بأنه " عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل منظمة وهو جزء مهم من إستراتيجية العمال والممارسات اليومية ومنه فهو عبارة عن طرح فكرة جديدة كلياً. اعتبار الإبداع هو التوصل إلى أفكار جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة".²

كما عرف الإبداع هو " أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات علاقات لم يسبقك إليها أحد".³

من التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو مجموعة من المهارات والقدرات للإتيان بشيء كل ما هو جديد وأصيل ونافع.

ثانياً: تعريف الإبداع الإداري

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² مرواني هدى، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع ولاية أم البواقي -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أم بواقي، الجزائر، 2020/2021، ص 32.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة-، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص 421.

المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع¹.

وقد أشار (Scott & Bruce , 1994) الى ان الابداع المنظمي هو اعتماد وتطبيق الافكار الجديدة والمفيدة وتتضمن هذه الافكار تكيف لنواتج العمليات من خارج المنظمة، كما أطلق (حسن، 2000) من فكرة ان الفرد المبدع يمتلك مهارات اضافية للابداع مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الاشياء بالاضافة الى المهارات الشخصية والخبرة المتنوعة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات².

وقد عرف كل من (Blandine and Nathan, 2013) الإبداع الإداري بأنه "تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة، وأنظمة إدارية، وممارسات الإدارة، والعمليات، والتقنيات التي يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة"، ويمكن القول أن الإبداع الإداري يجمع ثلاثة أنواع للابتكار هي الإبداع في الممارسات والعمليات وإدارة الهيكل التنظيمي³.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو عملية إنتاج الأفكار أو حل المشكلات أو ابتكار العمليات الجديدة والمفيدة داخل المؤسسة، وحدوث النفع والفائدة شروط ضرورية لكي يعتبر التفكير إبداعياً.

ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري

فيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك، فقد توصل كل من "زاكثمان، ذنكن، هلبك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي⁴:

1-التكلفة: إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشئ الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية هي تتضمن شئ جديد من التغيير والتطوير المحتمل حدوثه للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي تعود عليهم، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب المحافظة عليه.

2-العائد: الإبداع لا يبد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها، إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذه الفكرة خاصة في القطاعات التجارية، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور .

3-الكفاءة: تتبنى المنظمات الأفكار الإبداعية الأكثر كفاءة، مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على

¹ ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمية واللجنة الدولية للصليب الأحمر)،

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 34.

² طالب أصغر دوسة، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، 2007، ص ص 189، 190.

³ ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ خدروش لمياء و شناق س همام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية - ولاية جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، الجزائر،

2017/2016، ص ص 76، 78.

قبولها و تفضيلها على الوضع الراهن.

4-درجة الاتساق: تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدل التغييرات المفاجئة.

5-درجة المخاطرة وعدم التأكد: وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تتطوي على درجة أقل من المخاطرة و عدم التأكد.

6-درجة التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات المرنة و التي تتسم بقدرتها على التكيف و البعيدة عن التعقيد.

7-السمعة العلمية: بمعنى ما من شأنه أن يطور ويحسن السمعة العلمية للمؤسسة حتى تصادق عليه الإدارة العليا.

8-مصدر الإبداع: تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة أي الإبداع الداخلي.

9-توقيت الإبداع: تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بالعمليات الراهنة والمستقبلية.

10-إمكانية العودة إلى الوضع السابق: تحرص المنظمات على رعاية الإبداعات التي تؤمن بخطط العودة إلى الوضع السابق، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقه.

11-المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الفكرة، حيث يرتبط نجاح تطبيقها على مدى قبول العاملين للقرار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام من جميع الأفراد في الإنجاز.

12-التفاعل الاجتماعي: ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة فإن ذلك سيكون مبررا لرفض الفكرة.

13-حجم تأثير الإبداع: ونعني بالتأثير شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد والجماعات.

14-سهولة وبساطة الإجراءات: ويخص هذا الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع، وعلى العكس من ذلك إذا كانت الإجراءات معقدة وطويلة، وتتسم بالبيروقراطية العادية فإن ذلك يحول دون القبول رأي العمال حول الموضوع.

15-التحفيز على الإبداع: بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية مما يجعلها أكثر كفاءة .

16-مرونة الإبداع: أي الإبداعات ذات القدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة.

ومن خلال استعراض هذه الخصائص، يمكننا القول أنه لا يمكن فصل الإبداع في أي حال من الأحوال عن واقع وظروف المنظمة وبيئاتها، وبالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص البيئية للمنظمة أمر أساسي لقبول أو رفض الإبداع.

رابعاً: أهداف وأهمية الإبداع الإداري

1- أهداف الإبداع الإداري:

في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها مما أدى إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري، نذكر من بين أهدافه ما يلي:¹

- جلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة.
- إنتاج سلع جديدة وهكذا فإن كل مؤسسة تطلب الإبداع من قبل العاملين.
- إقامة بنية منسقة ونظام إمداد لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية.
- تتنافس المؤسسات فيما بينها في مجال الإبداع وتتنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية.
- تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها وللصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها والخارجية.

2- أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية²:

- يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات، ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.

¹برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 139.

² خدروش لمياء و شناق س همام، مرجع سبق ذكره، ص 76.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل الإبداع الإداري

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

تتمثل عناصر الإبداع الإداري فيما يلي:¹

- 1- **الطلاقة:** تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد.
- 2- **المرونة:** تشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين.
- 3- **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.
- 4- **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 الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 5- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.
- 6- **الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه وغير مألوفة، فالمبدع يملك تفكير أصيل يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد".

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:²

- 1- **الإبداع الإداري على مستوى الفرد individual innovation:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، و تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات والميول ويحدد kreitner خصائص الفرد المبدع بالآتي:

¹ ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

² خدروش لمياء و شناق س همام، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-82.

-المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

-التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

-الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عال الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

-الشخصية: الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و المثابرة و الدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

-الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية و أوضاعا اقتصادية صعبة.

-التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين و ليس منطويا على نفسه.

2-الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group innovation: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل

إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة، أو لجن...إلخ) واعتمادا على خاصية التداؤب synergism، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي والخبرة و مساعدة بعضهم البعض وغيرها ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات.

3-الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational innovation: لايد من التأكيد مرة أخرى

على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة كمالية، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا من أجل البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:¹

• ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

• ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر و الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق و بدائل جديدة وغير عادية.

• ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و التعود على التفكير الناقض والمطلق والشامل، و تقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

• ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها و نعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات

¹ خدروش لمياء و شناق س همام، مرجع سبق ذكره، ص 82

والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، ويمكن تنمية المهارة و القدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك و إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العملاء وأدواتهم و غيرها.

ثالثاً: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة من أشهرها¹ :

1- **مرحلة الإعداد** : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

2- **مرحلة الاختبار** : وهي مرحلة تتميز لجهد الشديدي الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

3- **مرحلة الإشراف** : وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل المشكلة.

4- **مرحلة التحقق** : وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري

حاول العديد من الباحثين إبراز العلاقة بين المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع الإداري سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذه العلاقة، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إغناء، وهذا راجع لحدائثة موضوع إدارة المعرفة في المنظمات، وسنتطرق في هذا المطلب عن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

أولاً: التدريب كآلية لتوليد المعرفة لتنمية الإبداع الإداري

يعرف التدريب على أنه: "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"². ويعرف التدريب بأنه محاولة لتغيير الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء عملهم³. كما يعرف أيضاً على أنه: وسيلة إنتاج مهارات⁴.

وكذلك عرف على أنه "مجملة النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد على تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة

¹ شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر المجلد 09، العدد 09، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب -عين تموشنت، الجزائر، 2017، ص 341.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 208.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة ، مصر، 1985، ص346.

⁴ Ropert Le Duff, *Encyclopédie De Gestion Et De Managment*, Edition Dalloz, Paris, 1999, p1028

وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.¹

ومنه يمكن القول من التعاريف السابقة: أن التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تزود الأفراد أو الجماعات بالمعلومات، الخبرات والمهارات التي يحتاجونها بشكل مباشر للقيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة. ويتضمن التدريب على الإبداع توفر الشروط التالية:²

- **الإرادة:** يجب أن تتوفر الإرادة لتدريب العناصر على مهارات التفكير الإبداعي، فالأمر ليس إنكشاف موهبتهم الإبداعية الفطرية، لأن هذا غير فعال، والمطلوب وجود محاولة جادة لتدريس تقنيات جادة
- **المهارة:** يجب أن يملك المدرسون مهارة التدريب على الإبداع، وهذا ليس أمراً معقداً و خاصة أن لدى المدربين فكرة واضحة عما يقومون به، أما مجرد العمل بعشوائية و تشجيع الناس على وضع أفكار مجنونة ليس كافياً.
- **الطريقة :** يوجد الكثير من البرامج المنهجية للتدريب على التفكير الجانبي، وهي طرق مدروسة ومحددة لإبداع جدي

يمكن التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات لمساعدة المديرين و المشرفين و الموظفين الإستشاريين و الموظفين التنفيذيين على الإبداع و التجديد في حل المشكلات، بتوفر مجموعة من الشروط تتمثل في: المشاركة التطوعية، مناخاً خالياً من الجزاءات، وقتاً و فيراً، بيئة مرضية و مريحة، عدم وجود مقاطعات في أثناء التدريب، مشكلات حقيقية مرتبطة بالعمل، قيادة ماهرة و مجربة. و عادة ما يشتمل التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات على التعرض للعوامل التي تعيق الإبداع، و وصف بيان عملي للعوامل التي تنمي الإبداع، و تطبيقات على إجراءات و أساليب إستخدام عملية تهيج الأفكار Brainstorming. أما الإستراتيجيات و الأساليب المستخدمة للتدريب على الحل الإبداعي للمشكلات هي المحاضرات و المناقشات في جماعات صغيرة و البيانات العملية و الواجبات الدراسية و التدريب الفرقي.³

ثانياً: استراتيجيات المعرفة التي تسهم في تعزيز الإبداع

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتنكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها

¹ مخلوفي عبد السلام، وروشم بن زياد، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 09_10مارس2004، ص2.

² بركنو نصيرة، بركنو نصيرة، **مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الشلف وسط**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2013/2012، ص82.

³ نفس المرجع.

المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري.¹

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها،²

حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وتدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي³:

- 1- إستراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- 2- الإستراتيجية التخصصية: تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- 3- إستراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.
- 4- إستراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

إن المعرفة تلعب دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن المؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة لها كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة⁴. ومن الناحية التطبيقية تتحسن قدرة المنظمات على الإبداع من خلال تضمين عناصر المعرفة وتوليد عناصر معرفة ضمنية جديدة تمثل نتاج هذا الإبداع، كما أن المنظمات لا

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 66.

² أحمد بن يحي ربيع، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019، ص 208

³ ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ رضا إبراهيم الملجي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة، مصر، 2010، ص

تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملين ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع¹.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة الحالية في مجال عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، فسوف نقوم بعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع وسوف يتم تحليل هذه الدراسات من حيث أم أهدافها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتعليق عليها من خلال أوجه الاتفاق والاختلاف طبقاً لعدة محاور (دراسات بشأن عمليات إدارة المعرفة ودراسات بشأن الإبداع الإداري)

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

- دراسة سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي (2021)، مقال علمي بعنوان: أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية "دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية تبعا لمداخل إدارة المعرفة (مدخل المركزية واللامركزية، مدخل من البيانات إلى إستراتيجية المعرفة، مدخل الرافعة- الإبداع)، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية والبالغ عددهم (201048) موظف وموظفة، وقد تم اختيار عينة مكونة من 379 وذلك وفق إحصائيات الغرف التجارية والصناعية في المحافظات الفلسطينية للعام 2020، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة وبين الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية، وقد كانت هذه العلاقة طردية إيجابية، أي أنه كلما ازدادت إدارة المعرفة ازداد الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية.

- دراسة حمادو عائشة وطيقاني نجلاء (2020)، مذكرة ماستر بعنوان: دور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

حيث تعتبر إدارة المعرفة من التوجهات الحديثة في اقتصاديات إدارة الأعمال. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. اما الجانب التطبيقي فقد طبقت الدراسة بجامعة أحمد درار عن طريق توزيع استبانة صممت لغرض الحصول على بيانات الدراسة المطلوبة، حيث تمت معالجتها باستخدام منهجية تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى PLSMP وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى

¹ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 2006، ص ص 11، 12.

أن هناك تأثير غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في ظل وجود الإبداع التنظيمي كوسيط.

• دراسة ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال (2019)، مقال علمي بعنوان: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة من (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية كفاءات الموارد البشرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك دور لعمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية تجسدت في تطبيق المعرفة.

• دراسة كامل محمد يوسف الحواجرة (2010)، مقال علمي بعنوان: أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية في الأردن، وللوصول إلى هذا الهدف قام الباحثان بإعداد استبانة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (150) مديرا واسترجع منها (80) استبانة صالحة. أي ما نسبته (53.33%) من مجتمع الدراسة. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية مرتفع، كما أكدت النتائج على أهمية استراتيجيات المعرفة في العمل الإداري في تلك الشركات ومساهمتها في نشر الوعي وإنجاز أهداف الشركات، وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات المعرفة في الشركات الأردنية يساهم في بلورة الإبداع الإداري ويعززه.

وأخيرا إتضح أن أهم المتغيرات التي تفعل استراتيجيات المعرفة في بلورة الإبداع الإداري هي تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والثقافة التنظيمية المشجعة على نقل المعرفة والمشاركة فيها، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية حول استراتيجيات المعرفة والإبداع، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة، فمن شأن كل ذلك أن يزيد من تبادل المعرفة في الشركات الصناعية وبالتالي ينعكس إيجابيا على القيام بأعمال مبدعة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

• دراسة Hana Urbancova (2013)، مقال علمي بعنوان:

Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المعرفة كعنصر مهم في عملية الإبداع، التي تساعد في الحصول على ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعرفة تعتبر مهمة للإبداعات، وتساهم في نجاح تطبيق الإبداعات. كما أكدت أغلب المنظمات المستجيبة التي شاركت في المسح على أهمية مشاركة المعرفة والخبرة من قبل الموظفين، لتشجيع نجاح الإبداعات.

• دراسة Koustab Ghosh (2013)، مقال علمي بعنوان:

Developing Organizational Creativity and Innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and Workplace Innovative Orientation

هدفت الدراسة إلى تبين تطوير الإبداع التنظيمي والابتكار: نحو نموذج للقيادة الذاتية وإبداع الموظف ومناخ الإبداع والتوجه المبتكر في مكان العمل تنمية الإبداع التنظيمي والابتكار. واستكشفت هذه الدراسة كنهج فريد من نوعه أبعاد القيادة الذاتية فيما يتعلق بإبداع الموظف، ومناخ الإبداع، والاستعداد للابتكار في مكان العمل. كشفت نتائج تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية بناءً على استجابات العينة التي تم الحصول عليها من وحدات البحث والتصميم والتطوير لعدد مختار من المنظمات عبر الصناعات في السياق الهندي عن العلاقات المهمة بين القيادة الذاتية، إبداع الموظف، مناخ الإبداع، والتوجه المبتكر في مكان العمل.

• دراسة Omar R. Mahdi et al (2011)، مقال علمي بعنوان:

The Role of Knowledge And Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations A Review.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعرفة وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة SCA داخل المنظمات على افتراض المعرفة وممارسة إدارة المعرفة كعنصر استراتيجي وتكتيكي، بحيث يجري النظر عاليا الاستفادة من المعرفة وإدارة المعرفة باعتبارها القدرة التنظيمية ومصدرا محتملا للاستدامة الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها: يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية: جمع المعرفة، تطوير الإبداع والتوزيع من خلال الدمج الكلي والحيوي للمعرفة، يمكن لإدارة المعرفة تمكينهم من سهولة إمكانية الوصول إلى المعرفة التي هي في حاجة إليها المنظمة، كما تعمل على تحديث و تخزين المعرفة والصيانة الآمنة لها، وهكذا إدارة المعرفة تلعب دور القناة التي تعبر منها مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

• دراسة Cantner, Joel & Schmidt (2009)، مقال علمي بعنوان:

The effects of knowledge management on innovative success – an empirical analysis German firms.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثيرات إدارة المعرفة على نجاح الإبداع للشركات في ألمانيا. باستعمال إجراء مماثل على بيانات من مسح الإبداع الألماني ل (2003) ، بالمقابلة بين كل من الشركات المطبقة لإدارة المعرفة، والشركات المماثلة بالخصائص الغير مطبقة لإدارة المعرفة . وقد أوضحت النتائج أن الشركات التي تطبق إدارة المعرفة تؤدي بشكل أفضل من ناحية أعلى من متوسط حصص المبيعات، بمنتجات إبداعية مقارنة مع نظيراتها.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة

قام الطالبان باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة وكانت عبارة عن دراسات عربية وأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أعانتنا على إثراء دراستنا من خلال الاستعانة بالمعلومات الموجودة بها خلال إعداد الإطار النظري للدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحثين على تلك الدراسات.

استهدفت هذه الدراسات مناهج متنوعة في بيئات مختلفة، تختلف الدراسات السابقة من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، حيث تم التركيز على تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الإبداع أو على الميزة التنافسية أو على الأداء التنظيمي، ولوحظ من خلال هذه الدراسات أنها قد اختلفت فيما بينها من ناحية النتائج التي تم التوصل إليها ويرجع سبب الاختلاف هذا إلى اختلاف الأزمنة والأماكن التي تمت فيها هذه الدراسات، بالإضافة إلى اختلاف القطاعات التي أجريت عليها. وأكدت كل هذه الدراسات على وجود دور مهم لإدارة المعرفة في المنظمات.

ما يميز دراستنا عن بقية الدراسات هي أننا حاولنا توضيح دور عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغير مستقل في تحقيق الإبداع الإداري وهو المتغير التابع، وتم اختيار مديرية التوزيع سونلغاز ولاية تيميمون لإجراء الدراسة التطبيقية. ولعل دراستنا تختلف أيضا عن أغلب الدراسات في تناولها لإدارة المعرفة إذ اعتمدت جل الدراسات على أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات، أما نحن فعلى خلاف ذلك قد اعتمدنا على جميع عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري.

خلاصة الفصل

بعد التطرق إلى بعض الجوانب النظرية الخاصة بمفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ومن خلال مختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، يمكن تلخيص أهم ما ورد في هذا الفصل النظري في النقاط التالية:

-تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وازدهرت أهميتها في العصر الحاضر لان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها.

-أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، خزنها، نشرها وتطبيقها بالاعتماد على وسائل تقنية والجانب البشري الذي يمثل المعرفة الضمنية.

-أن الإبداع الإداري هو عملية إنتاج الأفكار أو حل المشكلات أو ابتكار العمليات الجديدة والمفيدة داخل المؤسسة، وحدثت النفع والفائدة شروط ضرورية لكي يعتبر التفكير إبداعياً. كما يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع

الكهرباء والغاز - سونلغاز تيميمون -

تمهيد:

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تنامي متطلبات الحياة العصرية المعتمدة وبشكل أساسي على هذين النوعين من الطاقة.

وبالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

ويبرز دور الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة بكونه المحرك الأساسي للإبداع والتميز، بما تمتلكه من معارف ومهارات تشكل في مجملها الرأسمال الأهم للمؤسسة، وهذا ما يفرض عليها إعطاء أهمية لعمليات إدارة المعرفة.

لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز مديريةية التوزيع لولاية تيميمون)، ومحاولة تلمس دور عمليات إدارة المعرفة في إرساء معالم الإبداع الإداري من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز

على ضوء التحولات التي يعرفها الوضع الاقتصادي اليوم، فإن كل المؤسسات الاقتصادية التي تحاول الاستمرار أو الوقوف من جديد تسعى جاهدة لتطبيق سياسة جديدة تليق بنوعية المؤسسة وهذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم الجيد والتسيير المحكم.

وشركة سونلغاز باعتبارها من المؤسسات الوطنية الهامة لاحتكارها توفير الكهرباء والغاز لمختلف ولايات الوطن، إضافة إلى تشغيلها لطاقة بشرية معتبرة، فهي تسعى جاهدة نحو التطور ومسايرة التكنولوجيا دون أن تغفل الدور الكبير الذي يلعبه العمال و المسيرين على حد سواء.

المطلب الأول: تعريف ونبذة عن شركة سونلغاز

أولاً: تعريف شركة سونلغاز

هي شركة عمومية ذات أسهم، وذات طابع صناعي تجاري. أنشأت في 1969/07/02 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات بالجزائر، عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات مست هيكلها التنظيمي بهدف تحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستويين الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 عدلت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تصبح مؤسسة ذات أسهم، SPA برأس مال 15مليار دينار سنة 2002 وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، وأصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكما تم هيكله هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

ثانياً: نبذة عن شركة سونلغاز

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر و المعروفة ب(E.G.A) والتي اسند لها احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيعها وتوزيع الغاز. وفي سنة 1969 تحولت (E.G.A) إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (SONELGAZ) بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969، وقد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA.

في 1983 تم تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

-KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء

-KAHRAKIB: تركيب الهياكل المخالفة و المنشآت الكهربائية

-KANAGAZ: إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز

-INERGA: أعمال الهندسة المدنية

-ETTERKIB: تركيب صناعي

-AMC: صنع العدادات و أدوات التقدير و المراقبة.

وفي سنة 1991 اصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم 475/94 ليوم 14 ديسمبر 1991 . في سنة 1995 سونلغاز EPIG قرار رقم 280/95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وتنص على:

1 - سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)

2 - سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)

3 - سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدول (المادة 5)

ونفس القرار تعرف (المادة 6) مهمات سونلغاز وهي:

• تأمين الإنتاج، النقل، التوزيع للطاقة الكهربائية

• تأمين التوزيع العمومي للغاز

في 2002 أصبحت شركة مساهمة (SONALGAZ SPA) وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في

01 جوان 2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة، وهذا التغيير منح للمؤسسة إمكانية توسيع

نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة لميدان الطاقة، وباعتبارها شركة مساهمة فانه يتعين عليها

امتلاك حافظة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى.

كانت المؤسسة ولا تزال تستند إلى 3 مديريات أساسية (إنتاج، نقل، توزيع) الكهرباء و الغاز، بحيث أن

إنتاج الكهرباء في مدينة حاسي مسعود.

أدى تغيير طبيعة المؤسسة إلى زيادة مسؤوليتها بشكل اكبر كما إنها تسعى للمحافظة على سمعتها

حيث أصبحت مهمة سونلغاز نشر الكهرباء على كامل التراب الوطني، وللسيطرة على هذا الأمر تم إنشاء ما

يسمى بنظام المناطق لتقريب الخدمة من المواطن ولتسهيل المهمة، عدد المناطق تم حصرها في 9 مناطق

عبر الوطن. وتتكون كل منطقة من عدة مركز، وحسب التقسيم الإداري للولايات فان كل مركز توزيع يمثل

ولاية وكل مركز له وكالات تابعة له، حتى تتمكن المؤسسة من التقرب إلى المواطن.

وفي دراسة أجريت بين 2004-2005 وجد أن نظام المناطق المستحدث يشل حركة المركز (كل شيء

تابع للمنطقة وكل قرار يرسل إلى المديرية العامة)، وكذلك أن النشاط الكهربائي والغازي والعلاقات التجارية

محصورة في يد واحدة، مما يدل على وجود البيروقراطية، وان هذا النظام لا يواكب التطورات الحديثة مما

دعا إلى تغييره، قامت شركة سونلغاز بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات فرعية وهذه الفروع مكلفة

بالأنشطة الرئيسية التالية:

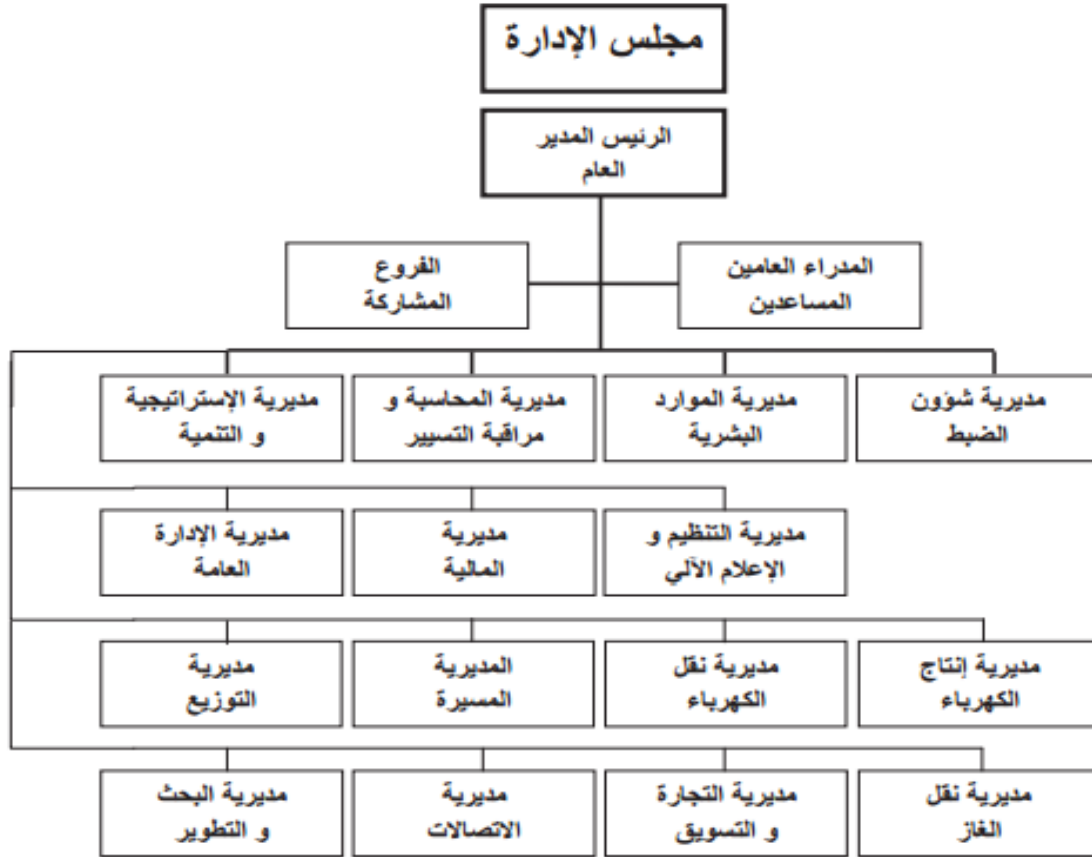
• سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE

• مسير شبكة التوزيع SD

• مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

والشكل رقم 1-2 الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.

الشكل(2-1) : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر :

Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines Organigramme Sonelgaz 2003

المطلب الثاني: المهام الأساسية لشركة سونلغاز

تتوزع مهام الشركة على مجموعة من الشركات والفروع المتخصصة يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط المؤسسة الأم وهي كما يلي:

- شركة إنتاج الكهرباء SPE
- فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- فرع تسيير شبكة نقل الغاز GRTG
- شركة توزيع الغاز والكهرباء G/S

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "تيميمون"

تتواجد المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز تيميمون، بحي بوبكر مرزوق بتيميمون، تأسست هذه الوحدة بموجب القرار الصادر عن الإدارة العامة للمؤسسة في 02 جانفي 2019 كمديرية منتدبة، و 2 جانفي 2022 كمديرية كامل الصلاحيات.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية تيميمون

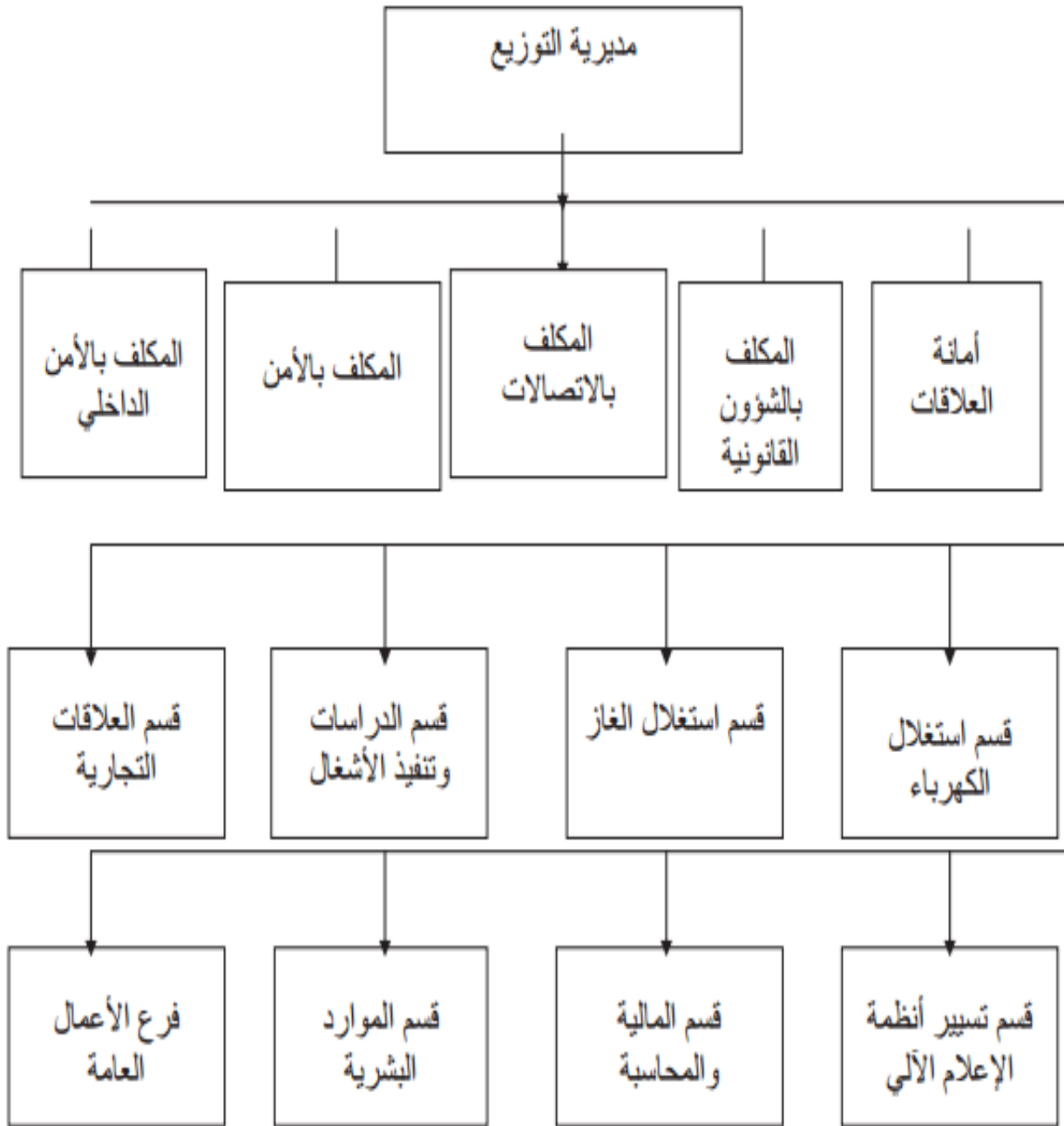
- تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية:

تضم المديرية أقسام رئيسية بالإضافة إلى المصالح المساعدة والفرعية كما هو موضح في الشكل رقم (2-2) ونذكرها فيما يلي:

1. الأمانة العامة: وهي السكرتاريا
2. المكلف بالاتصالات: اجراء التنسيق والتواصل بين العمال ومختلف المصالح داخل المديرية ويقوم بالحملات التحسيسية في المدارس والعمال التقنيين
3. مكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها أمام الهيئات القانونية.
4. مكلف بالأمن والوقاية: مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال أثناء أداء وظائفهم.
5. مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.
6. قسم استغلال الغاز: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع الغاز وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر منها لا على سبيل الحصر اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريه.

7. قسم استغلال الكهرباء: والمسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع الكهرباء وصيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع إحترام المعايير المعترف بها، وتقوم بمجموعة من المهام منها إصلاح أي عطب في العدادات الكهربائية، ومراقبة المحولات الكهربائية وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
8. قسم الدراسات و الأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية و التكلفة و تحديد المسافة بين الزبون و الشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة Plan D'etude، و الذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.
9. قسم العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة.
10. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من أجل حفظها وسهولة الإضطلاع عليها.
11. قسم المالية والمحاسبة: يهتم بمتابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف...إلخ.
12. قسم الموارد البشرية: يتكون من رئيس القسم، الأمانة، مصلحة الإدارة، وإطار مكلف بتنمية الموارد البشرية و مصلحة التكوين، و هذا القسم يخص كل ما يتعلق بالموظف من أجر و مصير حياته اليومية و المهنية داخل المؤسسة إبتداءً من تاريخ تنصيبه إلى غاية إنتهاء عمله، حيث يتكفل هذا الأخير بتوظيف العمال حسب الطرق المنصوص عليها للنظام الداخلي إلى جانب ذلك تقوم بمتابعة ملفات العمال خاصة العطل المرضية و حوادث العمل
13. فرع الأعمال العامة: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:
- المكاتب.
 - سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.
 - أجهزة الإعلام - تجهيزات البناء والترميمات...إلخ - معدات العمل.

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر : من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يختص هذا المبحث بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحثان، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختيار العينة، كما سيرعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل ومعالجة البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. والإعتماد على منهج المسح الإجتماعي بإعتباره أحد مداخل المنهج الوصفي، وقد حاولنا في عملية المسح مراعاة الخطوات الأساسية وهي: الخطوة التخطيطية، الخطوة الميدانية، الخطوة التحليلية، وهي كالاتي:

- 1- الخطوة التخطيطية: وتم فيها تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يتمثل في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة، كما تحديد مجتمع البحث والمتمثل في العاملين الإداريين في المديرية، ثم إنتقاء العينة.
- 2- الخطوة الميدانية: وفيها تم النزول إلى الميدان والإتصال بالمبحوثين المعنيين مباشرة لجمع البيانات المطلوبة.
- 3- الخطوة التحليلية: إسترجاع الإستبانات والتأكد من ملائمتها، ثم تحليل البيانات و معالجتها من خلال جدولتها و تحليلها ثم عرض و مناقشة نتائجها.

مجتمع الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة، فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع العاملين بالمديرية والبالغ عددهم حوالي 106 موظف.

عينة الدراسة:

إعتمدنا على العينة المستهدفة في إختيار مفردات العينة والتي شملت العاملين الإداريين للمديرية فقط، ونظراً لمحدودية الوقت والبالغ عددهم 32 عامل إداري.

الجدول (1-2): عدد ونسب الإستبانات الموزعة و المسترجعة و المعتمدة للتحليل

الإستبانات المعتمدة	الإستبانات الملغاة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات الموزعة	العدد
30	2	32	32	
93.75	6.25	100	100	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج الإستبيان

المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها

أولاً: بناء أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجد الباحثان أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الإستبانة" كما هو موضح في الملحق رقم 1، وذلك نظراً لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية وغيرها.

و بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ذات الصلة بعمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري، قام الباحثان بتصميم الإستبانة مشتملة على قسمين بعد الدباجة هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية

و يشمل البيانات الأولية (الشخصية و الوظيفية) لأفراد عينة الدراسة و هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

و قد اعتمد الباحثان في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإستجابات المحتملة لكل

سؤال، بإستخدام مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج ، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

3	2	1
موافق	محايد	غير موافق

القسم الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري

ويشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف على مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة بـ 30 عبارة موزعة على محورين كما يلي:

• **المحور الأول:** عمليات إدارة المعرفة ويتكون مقياس هذا المحور من 21 عبارة موزعة على أربع أبعاد فرعية تتمثل في:

1. عملية توليد المعرفة والمتمثلة في العبارات من 01 الى 07
 2. عملية تخزين المعرفة والمتمثلة في العبارات من 08 الى 11
 3. عملية توزيع (نشر) المعرفة والمتمثلة في العبارات من 12 الى 17
 4. عملية تطبيق المعرفة والمتمثلة في العبارات من 18 الى 21
- **المحور الثاني:** الإبداع الإداري بمقياس 09 عبارات والمتمثلة من 22 الى 30.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، و قد قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص، و يوضح الملحق (رقم02) أسماء المحكمين، و في ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكمون، قام الباحثان بإجراء التعديلات التي أتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات و حذف البعض الآخر منها.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

وللتأكد من ثبات الإستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (2-1) أن معامل ألفا كرونباخ قد تراوح بين 0.845 أمام جميع عبارات محور " عمليات إدارة المعرفة"، و هو معامل مرتفع، و 0.836 أمام جميع عبارات محور " الابداع الإداري"، و هو معامل مرتفع، كما أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحاور (الاتجاه العام للأداة) كان 0.893 و هو مرتفع مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر عنها هذه الإستبانة.

ونستخلص مما سبق أن أداة القياس (الإستبانة) صادقة فيما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

الجدول (2-2): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	العمليات	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	عملية توليد المعرفة	07	0.771
	عملية تخزين المعرفة	40	0.566
	عملية نشر المعرفة	06	0.524
	عملية تطبيق المعرفة	04	0.617
معامل ثبات المحور الأول	4 عمليات	21	0.845
المحور الثاني: الابداع الإداري	/	09	0.836
الاتجاه العام للأداة	/	30	0.893

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for**

Social Sciences و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

1. تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.
2. حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة و تحديد إستجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. إستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
4. إستخدام المتوسط الحسابي و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إستجابات أفراد الدراسة عند كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
5. إستخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة عن عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية.

المطلب الثالث: تشخيص العينة (خصائص عينة الدراسة)

نتناول في هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية كما يلي:

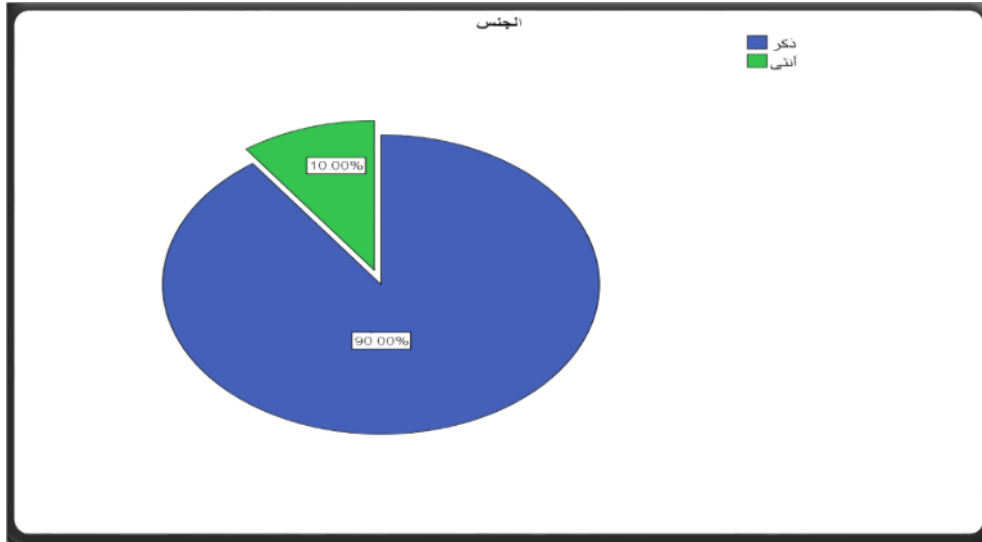
أولاً: الجنس

الجدول (3-2): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
90	27	ذكور
10	3	إناث
100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

الشكل (3-2): تمثيل العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

يتضح من الشكل رقم (3-2) و الجدول رقم (3-2) أن حصة الأسد من العمالة داخل المؤسسة تستحوذ عليها فئة الذكور حيث بلغ عددهم 27 عاملا بنسبة 90% في حين بلغ عدد الإناث 3 بنسبة 10%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة حيث تعتمد على الأعمال الخارجية و التدخلات الميدانية خاصة المتعلقة بأعمال الكهرباء و توصيلات الغاز و هي أعمال شاقة بالنسبة للإناث، و عليه اقتصرت الأعمال المنوطة بالإناث على تلك المتعلقة بالإدارة.

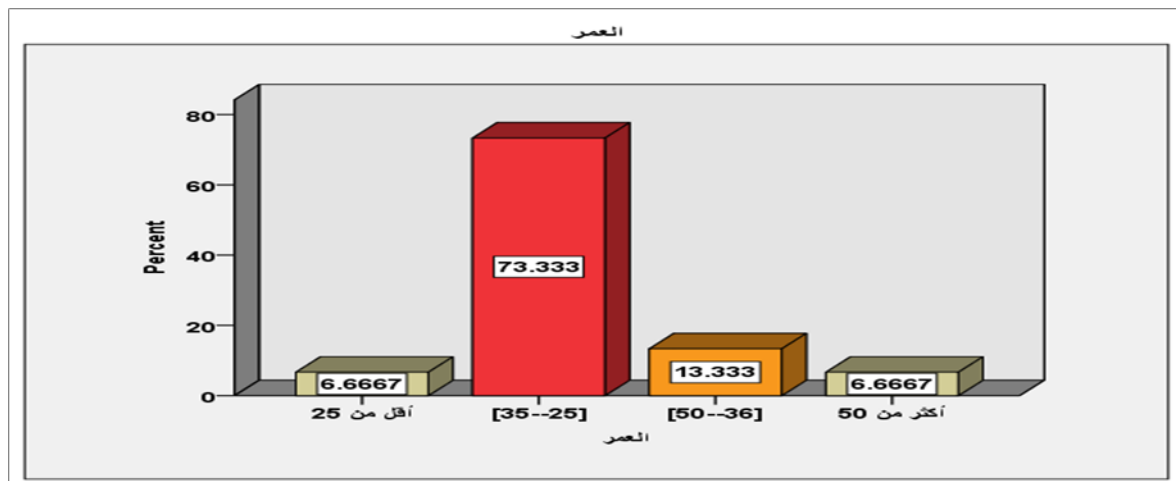
ثانيا: العمر

الجدول (2-4): توزيع العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
6.7	2	أقل من 25 سنة
73.3	22	من 25-35 سنة
13.3	4	من 36-50 سنة
6.7	2	أكثر من 50 سنة
100	30	الإجمالي

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

الشكل (2-4): تمثيل العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-4) و الجدول رقم (2-4) أن معظم العمال قيد الدراسة هم من فئة الشباب تتراوح أعمارهم بين [25-35] حيث بلغ عددهم 22 عاملا ما يعادل 73.3% من إجمالي العمال و هو مؤشر توافر الطاقات الإبداعية لدى فئة الشباب، و في المرتبة الثانية فئة العمال التي تتراوح اعمارهم بين [36-50] سنة و البالغ عددهم 4 عمال بنسبة 13.3% و تتميز هذه الفئة بالخبرة و المهارة الإدارية، لكن في المقابل مستوى عطاء الفرد الإبداعي يبدأ في التناقص في هذا السن، اما الفئتين (الأقل من 25 سنة) و(الأكثر من 50 سنة) فهما يحتلان نفس المرتبة الثالثة بعدد عاملين لكل فئة بنسبة قدرها 6.7%.

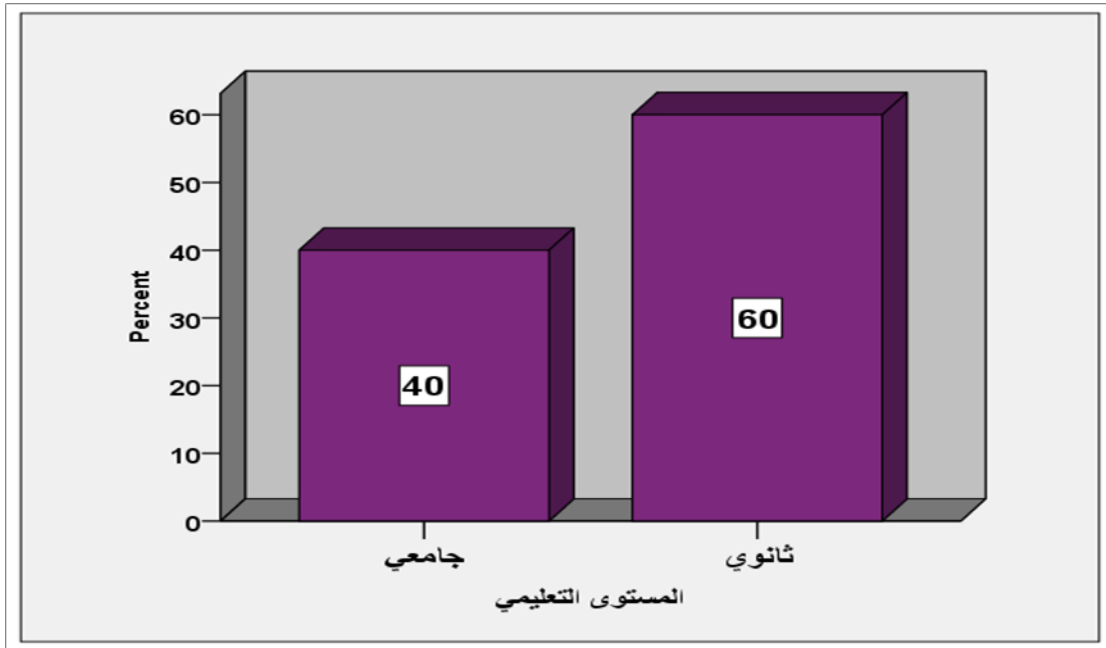
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول(2-5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة%
ثانوي	18	60
جامعي	12	40
الإجمالي	30	100

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

الشكل (2-5): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

يتضح من الشكل رقم (2-5) والجدول رقم (2-5)، 12 فردا من العينة قيد الدراسة أي بنسبة 40% هم ذو مستوى جامعي، تليهم فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث بلغ عددهم 18 عاملا بنسبة 60% وهي تفوق نسبة الجامعيين نظرا لان المديرية حديثة النشأة في الولاية

خامسا: مستوى الخبرة

يتضح من الشكل رقم (2-6) والجدول رقم (2-6)، أدناه أن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو أقل من 5 سنوات والمقدر عددهم بـ 09 عمال بنسبة 30%، يليها فئة سنوات الخبرة 5-9 سنة و البالغ عددهم بـ 8 عمال بنسبة 26.7%، ثم فئة سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة و عددهم 7 عمال بنسبة 23% و في الأخير فئة سنوات الخبرة 10-14 سنة و عددهم 06 عمال بنسبة 20%.

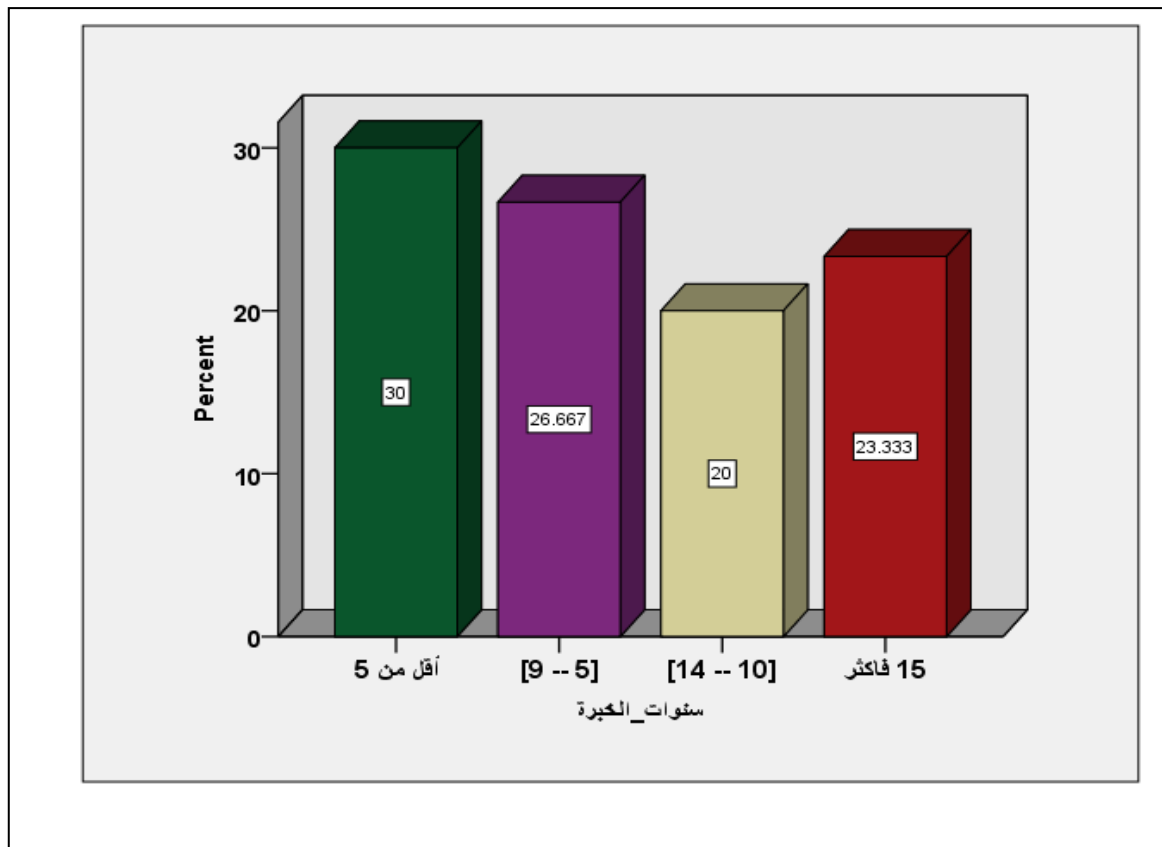
وتتفق هذه النتيجة مع توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر إذ أن الأغلبية من الشباب تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، وبافتقارهم لعنصر الخبرة يقلل من قدراتهم الإبداعية، وعلى الرغم من أن النسبة الكبيرة للخبرة أقل من 5 سنوات إلا أنه يوجد نسبة معتبرة للخبرة تتراوح بين 23.3% و 26.70% و عليه يمكن القول أن المؤسسة تمتلك خبرات كافية تمكنها من توظيفها لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

جدول(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة%	التكرار	
30	9	أقل من 5سنوات
26.7	8	5-09 سنة
20	6	10-14 سنة
23.3	7	15 سنة فأكثر
100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

الشكل (2-6): تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها

نتناول في هذا المطلب عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على إستجابات أفراد العينة نحو مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، و المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري.

الجزء الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة

تم التطرق في هذا المحور إلى عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز والمتمثلة في 4 عمليات، كما هي موضحة في الجداول كالاتي:

أولاً: عملية توليد المعرفة

يتضح من الجدول رقم (2-7) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد توليد المعرفة بلغ (2.32) وهو متوسط، مما يدل على أن توليد المعرفة في المؤسسة منخفضة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.75)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات بعد توليد المعرفة بشكل عام.

الجدول (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية توليد المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	موافق	موافق	التكرار	البيان	البعد
5	0.86	2.13	30	9	8	13	ت	تشجع الشركة العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	عملية توليد المعرفة
			100	30	7	43.333	%		
3	0.77	2.50	30	5	5	20	ت	تعمل الشركة على تطوير موجوداتها الفكرية عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات...إلخ	
			100	7	7	66.66666	%		
2	0.72	2.60	30	4	4	22	ت	تعتمد الشركة على عدة اساليب لاكتساب المعرفة المفيدة للعمال	
			100	3	3	73.33333	%		
4	0.68	2.17	30	8	9	13	ت	تعتمد ادارة الشركة التقنيات الحديثة للكشف عن المعرفة في عقول العمال	
			100	7	30	43.33333	%		
6	0.76	2.03	30	8	13	9	ت	يوجد قسم أو مصلحة خاصة بتقديم البحث والتطوير داخل الشركة	
			100	7	3	30	%		
1	0.61	2.63	30	2	7	21	ت	يتفاعل العمال مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	
			100	7	3	70	%		
4	0.83	2.17	30	8	9	13	ت	تحرص الشركة على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة المساعدة على إنشاء معارف جديدة.	
			100	7	30	43.33333	%		
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي						
		0.75	2.32						

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-7) ترتيب عبارات عملية توليد المعرفة المتعلقة بالمحور الأول حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ"يتفاعل العمال مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.63) وهو مرتفع، ويعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.61) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة بـ"تعتمد الشركة على عدة اساليب لاكتساب المعرفة المفيدة للعمال " في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.60) وهو مرتفع، ويعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.72) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة بـ"تعمل الشركة على تطوير موجوداتها الفكرية عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات... إلخ " في الترتيب الثالث، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.50)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.77) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارتين "تعتمد ادارة الشركة التقنيات الحديثة للكشف عن المعرفة في عقول العمال " والعبارة "تحرص الشركة على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة المساعدة على إنشاء معارف جديدة" في الترتيب الرابع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.17)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي بانحرافات معيارية بلغت (0.68) و (0.83) على التوالي دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة بـ"تشجع الشركة العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة " في الترتيب الخامس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.13)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.86) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة بـ"يوجد قسم أو مصلحة خاصة بتقديم البحث والتطوير داخل الشركة " في الترتيب السادس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.03)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.76) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

ثانيا: عملية تخزين المعرفة

يتضح من الجدول رقم (2-8) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد عملية تخزين المعرفة بلغ (2.99) وهو مرتفع، مما يدل على أن تتوفر المؤسسة على المعرفة المخزنة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.93)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات بعد تخزين المعرفة بشكل عام.

الجدول (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تخزين المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	التكرار	العبارة	البعد	
1	0.67	2.60	30	3	6	21	ت	للشركة نظام معلومات فعال يسمح بتخزين المعلومات سواء كانت تقارير، مستندات...إلخ	عملية تخزين المعرفة	
			100	10	20	70	%			
2	0.68	2.53	30	3	8	19	ت	تقوم الشركة بتسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة لها للاستفادة منها لاحقا.		
			100	10	26.66667	63.333333	%			
4	0.85	2.03	30	10	9	11	ت	تتوفر الشركة على الأجهزة الكافية والمتطورة من أجل تخزين معلوماتها.		
			100	33.33333	30	36.666667	%			
3	0.84	2.20	30	8	8	14	ت	وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها		
			100	26.66667	26.66667	46.666667	%			
		2.99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي							
		0.93								

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-8) ترتيب عبارات عملية تخزين المعرفة المتعلقة بالمحور الأول حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

• جاءت العبارة الخاصة بـ"الشركة نظام معلومات فعال يسمح بتخزين المعلومات سواء كانت تقارير، مستندات...إلخ" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.60)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.67)، دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• جاءت العبارة الخاصة بـ"تقوم الشركة بتسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة لها للاستفادة منها لاحقاً" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.53)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.68) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• جاءت العبارة الخاصة بـ"وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها" في الترتيب الثالث، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.20)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.84) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• جاءت العبارة الخاصة بـ"تتوفر الشركة على الأجهزة الكافية والمتطورة من أجل تخزين معلوماتها" في الترتيب الرابع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.03)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.85) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

ثالثاً: عملية توزيع المعرفة

يتضح من الجدول رقم (2-9) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد عملية توزيع المعرفة بلغ (2.54) وهو مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بنشر المعرفة بين الموظفين، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.68)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات بعد توزيع المعرفة بشكل عام.

الجدول (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية توزيع المعرفة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد موافق	عدد	موافق	النسبة	البيان	عملية توزيع المعرفة	
6	0.75	2.33	30	5	10	15	ت	توفر الشركة مناخ ملائم داخلها لتبادل المعارف بين العمال		
			100	16.66667	33.33333	50	%			
5	0.77	2.40	30	5	8	17	ت	المعرفة المفيدة للشركة التي تحتاجها قد تم تحديدها وأصبحت معروفة في إرجاء الشركة وفي الوسط العمالي		
			100	16.66667	26.66667	56.66667	%			
2	0.66	2.63	30	3	5	22	ت	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة		
			100	10	16.66667	73.33333	%			
3	0.67	2.57	30	3	7	20	ت	تتوفر الشركة على شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت-intranet)		
			100	10	23.33333	66.66667	%			
4	0.77	2.53	30	5	4	21	ت	تقوم الشركة بنشر مجلات، مستندات... إلخ في مكان العمل		
			100	16.66667	13.33333	70	%			
1	0.43	2.77	30	0	7	23	ت	يقوم العمال القدامى بنقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد		
			100	0	23.33333	76.66667	%			
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي							
			0.68	2.54						

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-8) ترتيب عبارات عملية توزيع المعرفة المتعلقة بالمحور الأول حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ"يقوم العمال القدامى بنقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد " في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.77)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.43) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة" في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.63)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.66) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"تتوفر الشركة على شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت-intranet) " في الترتيب الثالث، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.57)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.67) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"تقوم الشركة بنشر مجلات، مستندات... إلخ في مكان العمل" في الترتيب الرابع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.53)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.77) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"المعرفة المفيدة للشركة التي تحتاجها قد تم تحديدها وأصبحت معروفة في إرجاء الشركة وفي الوسط العمالي " في الترتيب الخامس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.40)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.77) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"توفر الشركة مناخ ملائم داخلها لتبادل المعارف بين العمال" في الترتيب السادس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.33)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.75) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

رابعاً: عملية تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول رقم (2-10) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد عملية تطبيق المعرفة بلغ (2.45) وهو مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تطبيق الأفكار والمعرف الجديدة من قبل العاملين، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.74)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات بعد توزيع المعرفة بشكل عام.

الجدول (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تطبيق المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	
1	0.72	2.60	30	4	4	22	ت	تحرص الشركة على تطبيق المعرفة	%	
			100	3	3	73.33333	3	ومعلومات في تدريبهم		
2	0.72	2.43	30	4	9	17	ت	تحرص الشركة على تطبيق المعرفة	%	
			100	3	30	56.66666	7	الابتكارات التي تخص مجال عملها		
1	0.62	2.60	30	2	8	20	ت	تعمل الشركة على تطبيق المعرفة	%	
			100	7	7	66.66666	7	المقترحة لتحسين عملها.		
3	0.91	2.17	30	10	5	15	ت	تحرص الشركة على وضع خبرة ومعارف	%	
			100	3	7	16.66666	50	موظفيها في مراجع أو برمجيات كتب إرشادية لاستعمالها عند الحاجة.		
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي							
			2.45			0.74				

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-10) ترتيب عبارات عمليات توليد المعرفة المتعلقة بالمحور الأول حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

• جاءت العبارتين "تحرص الشركة على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم " و"تعمل الشركة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها" في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.60)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحرافات معيارية بلغت (0.72) و(0.62) على التوالي دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• جاءت العبارة الخاصة ب"تحرص الشركة على تطبيق آخر الابتكارات التي تخص مجال عملها " في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.43)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.72) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• جاءت العبارة الخاصة ب"تحرص الشركة على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات كتب إرشادية لاستعمالها عند الحاجة" في الترتيب الثالث، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.17)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي بانحراف معياري بلغ (0.91) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

المحور الثاني: الابداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (2-11) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الثاني الخاص بالإبداع الإداري بلغ (2.51) وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.68)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور الإبداع الإداري بشكل عام.

الجدول (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	مبايد	موافق	التكرار	الإبداع الإداري
8	0.87	2.17	30	9	7	14	ت	أملك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
			100	30	23.33333	46.66667	%	
2	0.54	2.67	30	1	8	21	ت	أقوم بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامي
			100	3.333333	26.66667	70	%	
1	0.63	2.73	30	3	2	25	ت	أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين وأستفيد منها في مجال العمل
			100	10	6.66667	83.333333	%	
3	0.67	2.60	30	3	6	21	ت	لدي القدرة على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل.
			100	10	20	70	%	
7	0.67	2.40	30	3	12	15	ت	أختبر أي فكرة مبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها ميدانيا
			100	10	40	50	%	
4	0.68	2.50	30	3	9	18	ت	أتمتع بمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع
			100	10	30	60	%	
6	0.81	2.43	30	6	5	19	ت	أقوم بطرح الفكرة والدفاع عنها من خلال إبراز الأدوات اللازمة لتطبيقها وأعمل على متابعة تنفيذها
			100	20	16.66667	63.333333	%	
5	0.62	2.47	30	2	12	16	ت	أشعر عادة بأن لدي الحلول لأي مشكل يطرح الذي ينمي في الإبداع الذاتي
			100	6.66667	40	53.333333	%	
2	0.6	2.67	30	2	6	22	ت	أحتك مع زملائي في الشركة في مختلف المجالات من أجل الإتيان بأفكار جديدة
			100	6.66667	20	73.333333	%	
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي					
			0.68	2.51				

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-11) ترتيب عبارات الإبداع الإداري المتعلقة بالمحور الثاني حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة بـ"أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين وأستفيد منها في مجال العمل ". في الترتيب الأول، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.73)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.63) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارتين "أقوم بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامي " و"أحتك مع زملائي في الشركة في مختلف المجالات من أجل الإتيان بأفكار جديدة " في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.67)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحرافات معيارية بلغت (0.54) و (0.60) على التوالي دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"لدي القدرة على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل" في الترتيب الثالث، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.60)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.67) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"أتمتع بمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع " في الترتيب الرابع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.50)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.68) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"أشعر عادة بأن لدي الحلول لأي مشكل يطرح الذي ينمي في الإبداع الذاتي " في الترتيب الخامس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.47)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.62) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"أقوم بطرح الفكرة والدفاع عنها من خلال إبراز الأدوات اللازمة لتطبيقها وأعمل على متابعة تنفيذها " في الترتيب السادس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.43)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي بانحراف معياري بلغ (0.81) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة بـ"أختبر أي فكرة مبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها ميدانيا " في الترتيب السابع، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط

الحسابي حيث بلغ (2.40)، والذي يعبر على الرأي (موافق) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.67) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• جاءت العبارة الخاصة بـ "أملك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها " في الترتيب الثامن، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.17)، والذي يعبر على الرأي (محايد) حسب مقياس ليكرث الثلاثي، بانحراف معياري بلغ (0.87) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

• إختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين ANOVA، ومعامل التحديد ومعامل الارتباط.

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2-12) ان إختبار فيشر يثبت المعنوية الكلية لمعلمات النموذج حيث قدرت قيمة $F = 29.145$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وعليه يمكن القول أن النموذج صالح لإختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (2-12): نتائج الانحدار الخطي لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	خطأ التقدير Es	معامل التحديد المصحح R-Adjusted	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	29.145	3.290	0.493	0.510	0.714

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

كما يتضح من نتائج الموضحة في الجدول رقم (2-12) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع الإبداع الإداري، حيث أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.510$ تفسر أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الإبداع الإداري بدرجة 51 % وهي درجة تأثير مرتفعة، بينما 49% تعود إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.714$ وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي أي أنه كلما زادت عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري والعكس صحيح، وبلغت قيمة مستوى الدلالة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 ونتوصل أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير قوي وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أنه يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

الجدول (2-13): معامل التحديد لمعرفة أثر بعد توليد المعرفة على الإبداع الإداري

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R-Ajusted	خطأ التقدير Es	مستوى الدلالة Sig
0.907	0.823	0.816	1.470	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

يتضح من نتائج الموضحة في الجدول رقم (2-13) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده عملية توليد المعرفة على الإبداع الإداري، حيث أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.823$ تفسر أن توليد المعرفة تؤثر في الإبداع الإداري بدرجة 82.3% وهي درجة تأثير مرتفعة جداً، بينما 17.7% تعود إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الإرتباط $R = 0.907$ وهو معامل إرتباط طردي معنوي قوي أي أنه كلما زادت عملية توليد المعرفة تؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري والعكس صحيح، وبلغت قيمة مستوى الدلالة $0.000 = sig$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وبتوصل أن عملية توليد المعرفة لها تأثير قوي وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أنه يوجد أثر لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز تيميمون.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

الجدول (2-14): معامل التحديد لمعرفة أثر بعد تخزين المعرفة على الإبداع الإداري

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R-Ajusted	خطأ التقدير Es	مستوى الدلالة Sig
0.547	0.299	0.274	1.725	0.002

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

يتضح من نتائج الموضحة في الجدول رقم (2-14) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تخزين المعرفة على الإبداع الإداري، حيث أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.299$ تفسر أن عملية تخزين المعرفة تؤثر في الإبداع الإداري بدرجة 29.9% وهي درجة تأثير ضعيفة، بينما 70.7% تعود إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الإرتباط $R = 0.547$ وهو معامل إرتباط طردي معنوي متوسط أي أنه كلما زادت عملية تخزين المعرفة تؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري والعكس صحيح، وبلغت قيمة مستوى الدلالة

$0.002 = sig$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 ونتوصل أن عملية تخزين المعرفة لها تأثير ضعيف وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أنه يوجد أثر لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

• الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

الجدول (2-15): معامل التحديد لمعرفة أثر بعد توزيع المعرفة على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة Sig	خطأ التقدير Es	معامل التحديد المصحح R-Ajusted	معامل التحديد R²	معامل الارتباط R
0.000	1.532	0.538	0.554	0.744

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

يتضح من نتائج الموضحة في الجدول رقم (2-15) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده عملية توزيع المعرفة على الإبداع الإداري، حيث أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.554$ تفسر أن توزيع المعرفة تؤثر في الإبداع الإداري بدرجة 55.4% وهي درجة تأثير مرتفعة نوعا ما، بينما 44.6% تعود إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.744$ وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي أي أنه كلما زادت عملية توزيع المعرفة تؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري والعكس صحيح، وبلغت قيمة مستوى الدلالة $0.000 = sig$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 ونتوصل أن عملية توزيع المعرفة لها تأثير مرتفع وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أنه يوجد أثر لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

• الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

الجدول (2-16): معامل التحديد لمعرفة أثر بعد تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة Sig	خطأ التقدير Es	معامل التحديد المصحح R-Ajusted	معامل التحديد R²	معامل الارتباط R
0.000	1.048	0.740	0.749	0.866

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

يتضح من نتائج الموضحة في الجدول رقم (2-16) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده عملية تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري، حيث أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.749$ تفسر أن تطبيق المعرفة تؤثر في الإبداع الإداري بدرجة 74.9% وهي درجة تأثير مرتفعة، بينما 30.3% تعود إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.866$ وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي أي أنه كلما زادت عملية تطبيق المعرفة تؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري والعكس صحيح، وبلغت قيمة مستوى الدلالة $0.000 = sig$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 ونتوصل أن عملية تطبيق المعرفة لها تأثير مرتفع وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أنه يوجد أثر لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

خلاصة الفصل:

كانت هذه الدراسة محاولة لتجسيد ما رأيناه نظريا على أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا ان:

- أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير قوي وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- أن عملية توليد المعرفة لها تأثير قوي وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- أن عملية تخزين المعرفة لها تأثير ضعيف وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- أن عملية توزيع المعرفة لها تأثير مرتفع وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

- أن عملية تطبيق المعرفة لها تأثير مرتفع وذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

تمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول معرفة ماهو أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون؟، وللإجابة على هذا التساؤل، تم تسطير جملة من التساؤلات الفرعية وكذا بناء فرضيات تبحث في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع وتطبيق) والإبداع الإداري.

وذلك ضمن إطارين -إطار نظري يعرض أهم الإسهامات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وإطار الميداني يبحث في مقدار مساهمة عمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري. وفيما يلي عرض لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والميداني، مع صياغة بعض الاقتراحات الملائمة لتلك النتائج:

أولاً: نتائج الدراسة

1- نتائج الإطار النظري للدراسة:

- على ضوء ما تم عرضه سابقاً من معارف نظرية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، تم إستنتاج ما يلي:
- تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وازدهرت أهميتها في العصر الحاضر لان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها.
- لقد اختلفت التعاريف التي قدمها المختصون في تعريف إدارة المعرفة، فمنهم اعتبرها عملية أو عمليات تهدف إلى التعرف واكتشاف وظائف المعرفة، وعرفها آخرون باعتبارها أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة، ونظر إليها البعض من خلال الأهداف التي تحققها، أو من خلال العمليات الفرعية التي تشتمل عليها.
- أن عمليات إدارة المعرفة تشمل توليد المعرفة، خزنها، مشاركتها وتطبيقها، ولكل من هذه العمليات تحتاج المنظمة إلى وجود أنظمة تهتم بهذه العمليات الأربع.
- تساعد إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي قد تواجه المؤسسات أو المنظمات والتي قد تضعف كفاءتها أو تضيع وقتها وأموالها أو تقلل الخدمات التي تقدم للجمهور، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع.
- أن الإبداع الإداري هو عملية إنتاج الأفكار أو حل المشكلات أو ابتكار العمليات الجديدة والمفيدة داخل المؤسسة، والذي يعود بالنفع على المنظمة، الأفراد والمجتمع.

- يعتبر الإبداع الإداري الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

2- نتائج الإطار الميداني للدراسة:

بعد وصف لأبعاد متغيري الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج موزعة كالتالي:

النتائج المتعلقة بمحاور أداة الدراسة:

- توصلت الدراسة لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع الإبداع الإداري، أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الإبداع الإداري بدرجة 51 % وهي درجة تأثير مرتفعة، بينما 49% تعود إلى عوامل أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.714$ وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي أي أنه كلما زادت عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري والعكس صحيح.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تيميمون تتمتع بوجود مستوى متوسط من توليد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (2.32) ، مما يدل على أن توليد المعرفة في المؤسسة منخفضة.
- كشفت الدراسة عن وجود المعرفة المخزنة في المؤسسة محل الدراسة من أجل تخزين المعرفة، حيث أن المتوسط الحسابي لبعد عملية تخزين المعرفة بلغ (2.99) وهو مرتفع.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد عملية توزيع المعرفة بلغ (2.54) وهو مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بنشر المعرفة بين الموظفين.
- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد عملية تطبيق المعرفة بلغ (2.45) وهو مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة من قبل العاملين.
- كما بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تيميمون تتمتع بوجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري بمتوسط حسابي بلغ (2.51).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية مفادها أنه يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.
- توصلت الدراسة إلى إثبات صحة كل الفرضيات الفرعية كمايلي:
- يوجد أثر لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.
- يوجد أثر لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

• يوجد أثر لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

• يوجد أثر لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز تيميمون.

ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم إقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

• يجب على المؤسسة أن تقوم باستقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة المساعدة على إنشاء معارف جديدة.

• يجب إنشاء قسم أو مصلحة خاصة بتقديم البحث والتطوير داخل المؤسسة، وتوفير نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية لها.

• على المؤسسة توفير مناخ ملائم داخلها من أجل تبادل المعارف بين العمال.

• على المؤسسة توفير الأجهزة الكافية والمتطورة من أجل تخزين معلوماتها.

• العمل على توفير المعدات والتقنيات من أجل تخزين وتوزيع المعرفة في المؤسسة.

• نشر ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسة وبين العاملين من خلال الترويج لهذا الأسلوب.

• الاهتمام بالعاملين وتعزيز روح الإبداع والتجديد فيهم بالإهتمام بأفكارهم وأخذها على محمل الجد ودعمها.

• ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام تحفيز مبني على إستمالة وتشجيع ومكافأة المبدعين وفق معايير موضوعية

تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتمتعهم بهامش أكبر من الحرية والتصرف.

ثالثا: آفاق الدراسة

في ضوء المعالجة النظرية والميدانية للدراسة الحالية، ننتقح مجموعة من الإشكاليات الجديرة بالبحث فيها كما يلي:

- دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي.
- أثر عمليات إدارة المعرفة في إرضاء العملاء بالمؤسسة.
- أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجزائرية.

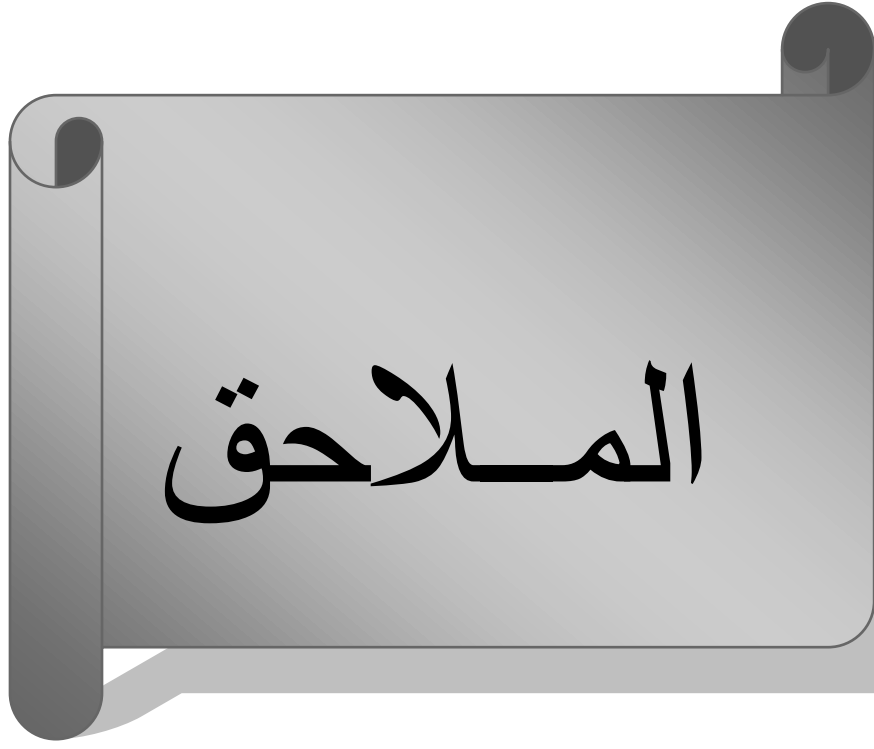
قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

- أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة-، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
- أحمد بن يحي ربيع، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد01، جامعة المسيلة، 2019.
- أسامة محمد سيد علي، إتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
- برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- بركنو نصيرة، بركنو نصيرة، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الشلف وسط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2012/2013.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- خدروش لمياء و شناق س هام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة المليية - ولاية جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2016/2017.
- رضا إبراهيم الملجي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة، مصر، 2010.
- رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر المجلد 09، العدد 09، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب -عين تموشنت، الجزائر، 2017.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، بغداد، العراق، 2005.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- طالب أصغر دوسة، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، 2007.
- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة ، مصر، 1985.

- محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019/2018.
 - مخلوفي عبد السلام، روشام بن زياد، **الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 10_09_2004.
 - مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 2006.
 - مرواني هدى، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع ولاية ام البواقي- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أم بواقي، الجزائر، 2021/2020.
 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
 - ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمية واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
 - نور طاهر الاقرع، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 2، 2020.
 - وردة بن حيزية، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر- أم البواقي-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2017/2016.
2. المراجع باللغة الأجنبية:

- Edouard Tapissier, **Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME**, Génie des procédés. Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, France, 2019. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-02194032>
- Mohamed Bayad, Serge Francis Simen, **Le Management Des Connaissances : Etat Des Lieux Et Perspectives**, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage - 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P 10.
- Ropert Le Duff, **Encyclopédie De Gestion Et De Managment**, Edition Dalloz, Paris, 1999.



جامعة احمد دراية - ادرار



كلية العلوم تعنالاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

استمارة استبيان

السادة الأفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بغرض جمع البيانات الضرورية لإتمام مذكرة تخرجنا تحت عنوان: " دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة شركة سونلغاز بتيميمون - " مؤكداً لكم بأن كل ماتدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع إهتمام الطلبة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ننتهز هذه الفرصة لنعبر لكم عن شكرنا وتقديرنا لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة متمنين أن تتم قراءة العبارات بعناية و وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

تحت إشراف الأستاذة: بورزاق أسية

من إعداد الطالبان: ورقاء مراد، داحمو أحمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع اشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 25 من 25-35 من 36 الى 50 أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 - 9 من 10-14 من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة

المعرفة: هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء وتحقيق نتائج محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند ذوي المهارات الفكرية.

موافق	محايد	غير موافق	العبرة	عمليات إدارة المعرفة
			تشجع الشركة العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	عملية توليد المعرفة
			تعمل الشركة على تطوير موجوداتها الفكرية عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات... إلخ	
			تعتمد الشركة على عدة اساليب لاكتساب المعرفة المفيدة للعمال	
			تعتمد ادارة الشركة التقنيات الحديثة للكشف عن المعرفة في عقول العمال	
			يوجد قسم أو مصلحة خاصة بتقديم البحث والتطوير داخل الشركة	
			يتفاعل العمال مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	
			تحرص الشركة على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة المساعدة على انشاء معارف جديدة.	
			للشركة نظام معلومات فعال يسمح بتخزين المعلومات سواء كانت تقارير، مستندات... إلخ	عملية تخزين المعرفة
			تقوم الشركة بتسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة لها للاستفادة منها لاحقا.	
			تتوفر الشركة على الأجهزة الكافية والمتطورة من أجل تخزين معلوماتها.	
			وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها	
			توفر الشركة مناخ ملائم داخلها لتبادل المعارف بين العمال	عملية توزيع (نشر) المعرفة
			المعرفة المفيدة للشركة التي تحتاجها قد تم تحديدها وأصبحت معروفة في ارجاء الشركة وفي الوسط العمالي	
			تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة	
			تتوفر الشركة على شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت- intranet)	
			تقوم الشركة بنشر مجلات، مستندات... إلخ في مكان العمل	
			يقوم العمال القدامى بنقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد	

			تحرص الشركة على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم	عملية تطبيق المعرفة
			تحرص الشركة على تطبيق احر الابتكارات التي تخص مجال عملها	
			تعمل الشركة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.	
			تحرص الشركة على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات كتب ارشادية لاستعمالها عند الحاجة.	

المحور الثاني: الإبداع الإداري: هو إبتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.

موافق	محايد	غير موافق	العبرة
			أملك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
			أقوم بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامي
			أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين وأستفيد منها في مجال العمل
			لدي القدرة على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة في العمل.
			أختبر اي فكرة مبنكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها ميدانيا
			أتمتع بمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع
			أقوم بطرح الفكرة والدفاع عنها من خلال ابراز الأدوات اللازمة لتطبيقها وأعمل على متابعة تنفيذها
			أشعر عادة بأن لدي الحلول لأي مشكل يطرح الذي ينمي في الإبداع الذاتي
			أحتك مع زملائي في الشركة في مختلف المجالات من أجل الإتيان بأفكار جديدة

الملحق 2 : أسماء الأساتذة محكمي الإستبانة

الرقم	اللقب والاسم*	الجامعة	البلد
01	د.بوعبدلي زهرة	جامعة خميس مليانة	الجزائر
03	د.ردة خديجة	جامعة خميس مليانة	الجزائر
02	د.قاصدي سليمة	جامعة خميس مليانة	الجزائر

* تم ترتيب أسماء الأساتذة حسب الترتيب الأبجدي للحروف.

الملحق 3: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 20

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	90.0	90.0	90.0
	أنثى	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	2	6.7	6.7	6.7
	[35--25]	22	73.3	73.3	80.0
	[50--36]	4	13.3	13.3	93.3
	أكثر من 50	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.3	3.3	3.3
	جامعي	12	40.0	40.0	43.3
	ثانوي	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5	9	30.0	30.0	30.0
	[9 -- 5]	8	26.7	26.7	56.7
	[14 -- 10]	6	20.0	20.0	76.7
	15 فأكثر	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الفا كرومباخ للبعد الأول (عملية توليد المعرفة)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.771	.770	7

الفا كرومباخ للبعد الثاني (عملية تخزين المعرفة)

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.566	4

الفا كرومباخ للبعد الثالث (عملية توزيع المعرفة)

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.524	6

الفا كرومباخ للبعد الرابع (عملية تطبيق المعرفة)

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.617	4

الفا كرومباخ للمحور الأول

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.845	21

الفا كرومباخ للمحور الثاني

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.836	9

الفا كرومباخ للاتجاه العام

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	30

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البعد الأول (عملية توليد المعرفة):

Statistics						
	N		Mean	Median	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
تشجع الشركة العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	30	0	2.1333	2.1905 ^a	.86037	64.00
تعمل الشركة على تطوير موجوداتها الفكرية عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات...إلخ	30	0	2.5000	2.6000 ^a	.77682	75.00
تعتمد الشركة على عدة اساليب لاكتساب المعرفة المفيدة للعمال	30	0	2.6000	2.6923 ^a	.72397	78.00
تعتمد ادارة الشركة التقنيات الحديثة للكشف عن المعرفة في عقول العمال	30	0	2.4667	2.5185 ^a	.68145	74.00
يوجد قسم أو مصلحة خاصة بتقديم البحث والتطوير داخل الشركة	30	0	2.0333	2.0455 ^a	.76489	61.00
يتفاعل العمال مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	30	0	2.6333	2.6786 ^a	.61495	79.00
تحرص الشركة على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة المساعدة على انشاء معارف جديدة.	30	0	2.1667	2.2273 ^a	.83391	65.00

a. Calculated from grouped data.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البعد الأول (عملية تخزين المعرفة):

Statistics					
		وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها	تتوفر الشركة على الأجهزة الكافية والمتطورة من أجل تخزين معلوماتها.	تقوم الشركة بتسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة لها للاستفادة منها لاحقاً.	للشركة نظام معلومات فعال يسمح بتخزين المعلومات سواء كانت تقارير، مستندات...إلخ
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.6000	2.5333	2.0333	2.2000
Median		2.6667 ^a	2.5926 ^a	2.0500 ^a	2.2727 ^a
Std. Deviation		.67466	.68145	.85029	.84690
Sum		78.00	76.00	61.00	66.00

a. Calculated from grouped data.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البعد الأول (عملية توزيع المعرفة):

Statistics						
	N		Mean	Median	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
توفر الشركة مناخ ملائم داخلها لتبادل المعارف بين العمال	30	0	2.3333	2.4000 ^a	.75810	70.00
المعرفة المفيدة للشركة التي تحتاجها قد تم تحديدها وأصبحت معروفة في ارجاء الشركة وفي الوسط العمالي	30	0	2.4000	2.4800 ^a	.77013	72.00
تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة	30	0	2.6333	2.7037 ^a	.66868	79.00
تتوفر الشركة على شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت-intranet)	30	0	2.5667	2.6296 ^a	.67891	77.00
تقوم الشركة بنشر مجلات، مستندات... إلخ في مكان العمل	30	0	2.5333	2.6400 ^a	.77608	76.00
يقوم العمال القدامى بنقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد	30	0	2.7667	2.7667 ^a	.43018	83.00

a. Calculated from grouped data.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البعد الأول (عملية تطبيق المعرفة):

Statistics					
		تحرص الشركة على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم	تحرص الشركة على تطبيق اخر الابتكارات التي تخص مجال عملها	تعمل الشركة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.	تحرص الشركة على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات كتب ارشادية لاستعمالها عند الحاجة.
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.6000	2.4333	2.6000	2.1667
Median		2.6923 ^a	2.5000 ^a	2.6429 ^a	2.2500 ^a
Std. Deviation		.72397	.72793	.62146	.91287
Sum		78.00	73.00	78.00	65.00

a. Calculated from grouped data.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات المحور الثاني (الإبداع الإداري):

Statistics						
	N		Mean	Median	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
أملك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	30	0	2.1667	2.2381 ^a	.87428	65.00
أقوم بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تمثل محور اهتمامي	30	0	2.6667	2.6897 ^a	.54667	80.00
أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين وأستفيد منها في مجال العمل	30	0	2.7333	2.8148 ^a	.63968	82.00
لدي القدرة على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة في العمل.	30	0	2.6000	2.6667 ^a	.67466	78.00
أختبر اي فكرة مبتكرة بشكل تجريبي لتحديد مدى ملاءمتها ونجاحها ميدانيا	30	0	2.4000	2.4444 ^a	.67466	72.00
أتمتع بمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع	30	0	2.5000	2.5556 ^a	.68229	75.00
أقوم بطرح الفكرة والدفاع عنها من خلال ابراز الأدوات اللازمة لتطبيقها وأعمل على متابعة تنفيذها	30	0	2.4333	2.5417 ^a	.81720	73.00
أشعر عادة بأن لدي الحلول لأي مشكل يطرح الذي ينمي في الإبداع الذاتي	30	0	2.4667	2.5000 ^a	.62881	74.00
أحتك مع زملائي في الشركة في مختلف المجالات من أجل الإتيان بأفكار جديدة	30	0	2.66667	2.71429 ^a	.606478	80.000

a. Calculated from grouped data.

معامل التحديد وتحليل ANOVA لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري (المتغير)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.714 ^a	.510	.493	3.29067

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	315.602	1	315.602	29.145	.000 ^b
1 Residual	303.198	28	10.829		
Total	618.800	29			

البعد الأول: توليد المعرفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 ^a	.823	.816	1.47046

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	280.923	1	280.923	129.921	.000 ^b
1 Residual	60.543	28	2.162		
Total	341.467	29			

البعد الثاني: تخزين المعرفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.547 ^a	.299	.274	1.72547

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35.604	1	35.604	11.959	.002 ^b
1 Residual	83.363	28	2.977		
Total	118.967	29			

البعد الثالث: توزيع المعرفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.538	1.53291

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	81.572	1	81.572	34.714	.000 ^b
1 Residual	65.795	28	2.350		
Total	147.367	29			

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.749	.740	1.04897

a. المحور_الاول Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	91.991	1	91.991	83.602	.000 ^b
Residual	30.809	28	1.100		
Total	122.800	29			

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "تيميمون"، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم الاستعانة بالاستبانة، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالمؤسسة والعينة المستخدمة هي العينة المقصودة والمتمثلة في الموظفين الإداريين فقط والذي بلغ عددهم 32.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز.

Abstract:

This study aims to know the impact of knowledge management processes in achieving administrative creativity in the Regional Directorate of Electricity and Gas Distribution "Timimoun", using the analytical descriptive approach, and distributed questionnaires is used to collect the data. The study population is composed of the staff of the Regional Directorate of Electricity and Gas Distribution "Timimoun". The study sample is composed of 32 selected intentionally.

The study concluded with a set of results, the most important of which was a statistically significant impact of knowledge management processes on managerial creativity, as well as a statistically significant impact of dimensions (creation knowledge, storage, distribution, and application of knowledge) on managerial creativity.

Keywords: Knowledge management, creativity management, the regional directorate for electricity and gas distribution.