



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر ادارة المعرفة على دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - بنك الجزائر الخارجي بالوادي -

تحت إشراف الأستاذ:

- د. العيد غربي

من إعداد الطلبة:

- عبد اللطيف لطوفه
- مروة العاتي

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د خالد مدخل
مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د العيد غربي
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د الباي محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

بين طيات هذه السطور... وبين مسافات الفواصل إهداء يحمل أسمى معاني الحب والوفاء  
إلى رمز العطاء الذي علمني الصمود وغرس فيا حب العلم والمعرفة... أبي الغالي حفظه الله  
إلى أكرم اسم لهج به لساني منذ المهد... إلى التي حوتني وغمرتني بعطفها وحنانها... إلى القلب الفيض... إلى أمي  
الغالية أطل الله في عمرها

إلى رفيقتي في الحياة.. الزوجة الغالية سمية

إلى شموع البيت وأنواره... بشير وهارون

إلى سندي في الحياة أخوتي وأخواتي

إلى الأصدقاء كل باسمه

إلى زميلتي مروة التي كان لها الأثر الكبير ليخرج هذا العمل للنور

إلى كل من لم تسعهم الصفحات... ووسعهم القلوب

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر دفعة 2021

عبد اللطيف

# إِهْدَاء

إلى أحق الناس بصحبتى، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها " أُمِّي الحبيبة " بَارِك اللهُ فِي عَمْرِهَا.

إلى الذى سِيرَنِي نَاشِئَةً عَلَى حُبِّ اللهِ وَحُبِّ رَسُوْلِهِ ، "أَبِي الْغَالِي" حَفِظَهُ اللهُ .

إلى أخواتي مصدر سعادتي حفظهما الله .

إلى كل أصدقائي وزملائي.

وإلى كل من زرع في نفسي بذرة أمل وثقة واهتمام.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

مروة

# شكر وتقدير

قال تعالى: " وإن شكرتم لأزيدنكم "

إن الشكرُ والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى كلما أنعم عليه به وفضله علينا أنوفقنا لإتمام هذا البحث، ونسأله تعالى أن ينفع به،  
مراجين منه عنز وجلال توفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر تتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى: الأستاذ المشرف " العيد غربي " الذي ساعدنا في إنجاز هذه الدراسة، كما نشكر كل الأساتذة الذين أحاطونا بالرعاية والاهتمام، وقدموا لنا يد العون والاطمئنان في جميع المراحل الدراسية .

كما تتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها.

وفي الأخير نأمل أن ينتفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها .

عبد الطيف ومروة

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة على دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وبقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها ، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة ، واعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية .

31 وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة، موزعة على بنك الجزائر الخارجي، وقد تم استرجاع استمارة قابلة للتحليل، وقد تم التحليل باستخدام برنامج SPSS .  
وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد على إدارة ناجحة للمعرفة .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، دعم الإبداع. الترميز الاقتصادي (JEL): .....

## Résumé :

This study aimed to highlight the impact of knowledge management on supporting organizational creativity , survival and growth institutions and trying to raise their effectiveness and performance in light of the great challenges they face , where the importance of Knowledge management by adding value to the organization , creating a competitive advantage , making the organization more flexible , and adopting Forms of coordination , design and structuring.

This study attempts to answer the following question: What is the impact of knowledge management on supporting organizational creativity , and we have adopted the descriptive analytical method in our measurement.

The study showed that knowledge management cannot be dispensed with in contemporary organizations because organizational creativity depends on successful knowledge management. .

**Mots clés:** zones franches , zones franches et d'exportation industrielle , améliorer les exportations , les exportations algériennes

الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
د-1	مقدمة
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي</b>	
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول : إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي
7	المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني : ماهية الإبداع التنظيمي
33	المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي
36	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
37	المطلب الأول : الدراسات المحلية
39	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
45	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني:</b>	
<b>دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على دعم الإبداع التنظيمي داخل مؤسسة بنك الجزائري الخارجي بالوادي</b>	
47	تمهيد الفصل الثاني
47	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة بنك الجزائري الخارجي بولاية الوادي
48	المطلب الأول: نشأة بنك الجزائري الخارجي بولاية الوادي
48	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الجزائري الخارجي

50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي
51	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة
51	المطلب الأول: طريقة الدراسة
56	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
60	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
60	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
75	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
51	العينة المستهدفة	01
52	توزيع العينة حسب الجنس	02
53	توزيع العينة حسب العمر	03
54	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
55	توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	05
56	العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المعرفة	06
57	العبارات التي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي	07
57	مقياس ليكارت الثلاثي	08
58	طول الخلايا	09
58	معامل ألفا كرونباخ	10

60	قيم بعد تشخيص المعرفة	11
61	قيم بعد اكتساب المعرفة	12
64	قيم بعد توليد المعرفة	13
65	قيم بعد تخزين المعرفة	14
65	قيم بعد مشاركة المعرفة	15
66	قيم بعد تطبيق المعرفة	16
67	قيم بعد الأصالة	17
68	قيم بعد الطلاقة	18
69	قيم بعد المرونة	19
70	قيم بعد حساسية المشكلات	20
71	قيم بعد المخاطرة	21
72	قيم متغير إدارة المعرفة	22
73	قيم متغير الإبداع التنظيمي	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نمذج الدراسة	01
10	الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة	02
15	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	03
50	يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي بولاية الوادي	04

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
86	الاستبيان الموجه للعينه المستهدفة	01
89	قائمة الأساتذة المحكمين	02
90	مختلف مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

## 1. توطئة:

يشهد العصر الذي نعيشه تغييرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية، وتأقي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن الترجمة المادية للفكر البشري، وموازية مع ذلك تحول الفكر الإداري العالمي من النظر العنصر البشري باعتباره مجرد عنصر مساعد، إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها "مصدر المعرفة"، التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة، التي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي .

وفي ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، وتدرك كيفية التمييز المستمر للتشكلات من أجل خلق البيئة الداعمة للإبداع التنظيمي، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغيير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، ولبلوغ ذلك لا بد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد. في ظل متغيرات البيئة الخارجية والتنافس الشديد والاتجاهات الحالية في بيئة الأعمال، بالتالي نجد أن بيئة الأعمال هذه يميّزها بتجاهين: الحاجة إلى المعرفة والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن هذا المنظور نجد أن المنظمات تحتاج لتكون قادرة على التجديد المستمر لمعارفها، أساسياتها ولممارستها أيضا.

## 2. المشكلة الرئيسية:

تسعى المؤسسات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها، بهدف منافسة المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط يطلق الإبداع التنظيمي للعاملين لتتفوق به المؤسسة على منافسيها. وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

## 3. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

① هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ؟

② هل يوجد تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي المؤسسة محل الدراسة ؟

③ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

#### 4. فرضيات الدراسة:

لكإجابة مؤقّنة على التساؤلات السابقة نعتد الفرضيات الآتية:

① يوجد مستوى مقبول لتوافر إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$ .

② يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$ .

③ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 05% .

#### 5. مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصّص والرغبة في دراسة موضوعات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي .
- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

#### 6. أهداف الدراسة وأهميتها:

##### 1.6. أهداف الدراسة: نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ♦ محاولة الإمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي .
- ♦ استعراض مفهومي إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي .
- ♦ توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في المنظمة المبحوث

##### 2.6. أهمية الدراسة: تمّ تناول موضوع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي نظرا للاعتبارات الآتية:

- المكانة والأهمية التي تحتلها إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي .
- الحياة الاقتصادية وما تتطلبه من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي .
- إلقاء الضوء حول مساهمة إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، وكذا أهمية الإبداع التنظيمي في وقتنا الحالي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة.

#### 7. حدود البحث:

إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تُفرض علينا تحديد الإطار الزمني التي سُدّرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثمّ فإنه:

♦ زمانيًا: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من العام ابتداءً من 01 مارس 2021 / 30 ماي 2021.

♦ مكانيا : فقد وقع اختيارنا على مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بالوادي ، وكان اختيارنا بناء على عنوان دراستنا .

♦ بشريا: شملت الدراسة في جانبها الميداني على عمال واطارات بنك الجزائر الخارجي المؤسسة محل الدراسة .

## 8. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على أسلوب IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

① **المنهج الوصفي** : يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء

النظرية المتعلقة بموضوعات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

② **المنهج التحليلي** : استعانة بأسلوب الاستبانة ، قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

ومناقشتها والتوصل للنتائج.

## 9. صعوبات الدراسة:

إن عملية الإنشاء . لا سيما البحثية منها. تكتنفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تهديداً يواجه المُتَجَرِّ، كضيق الوقت ، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، وغيرها.

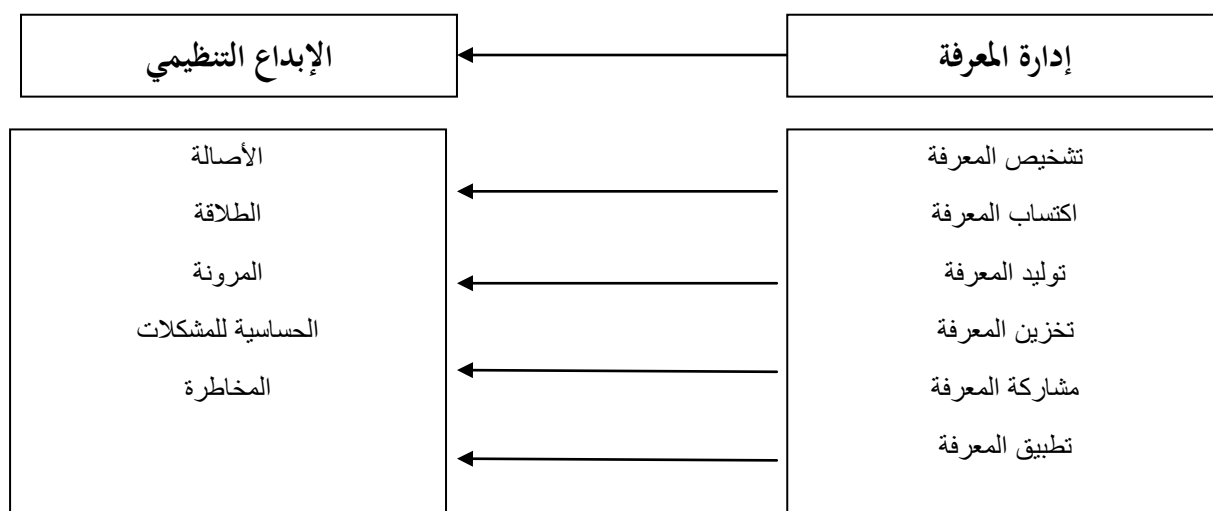
## 10. محتوى البحث:

سنقسم هذه الدراسة إلى فصلين، وُسم الأول بالأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول حول ماهية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، أما المبحث الثاني سيتضمن الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة الحالي.

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها دراسة ميدانية لبنك الجزائري الخارجي بالوادي، وقد حدّدنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات، ومجتمع الدراسة وضبطنا فيه المتغيرات والمعطيات المجمّعة والاختبارات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات؛ أما المبحث الثاني سنحاول فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

**11. نموذج الدراسة:** سيتم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين: متغير مستقل (إدارة المعرفة) ومتغير تابع (الإبداع التنظيمي)، كما تم إدراج لكل متغير مجموعة من المتطلبات المشكلة له، والشكل الآتي يوضح نموذج هذه الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



أمّا خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إيّاها باقتراحات نظرية

وأخرى عملية لعلّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع

التنظيمي

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

### تمهيد:

لقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وتطورت مفاهيمها من بداياتها، مع بداية خلق الإنسان ، ثم ظهور الحضارات التي حصل فيها تراكم معرفي ، مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبيرة، مروراً بعصر النهضة إلى عصرنا هذا ، حيث تكاملت المعرفة مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة؛ الخاصة مع والتي أسهمت في تطور المعرفية كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي، وتعاضد دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

وفي ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة أصبحت المنظمات أكثر حاجة للإبداع من خلال تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد و الجماعات في مختلف مستوياتهم ، والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي، وذلك بنشر ثقافة الإبداع ، حيث أصبح السبب في الإبداع من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها وتحسين أدائها.

أثرت إدارة المعرفة اليوم على المنظمات الحديثة ، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعل لعمليات الإبداع التنظيمي والابتكار في المؤسسة، وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز . نحلول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة ب إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي،

وهذا من خلال مبحثين:

✓ المبحث الأول: إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة .

## المبحث الأول

### إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

مرت إدارة المعرفة بفترة زمنية مليئة بالإسهامات ، وإن من يحسن توظيفها و تطويرها يمتلك القوة ، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات وللمجتمعات وعليه فاستقطابها وتوظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها ، يعد أمراً في غاية الأهمية ، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري ، في الاقتصاد المعرفي إلى صراع علمي حول الموهوبين ، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج ، وبناء على أن الإدارة تستهدف الاستفادة المثلى في مواردها البشرية ، فيجب تشجيعهم لاجتهاد من خلال تهيئة المناخ المناسب الذي ينمي الإبداع والابتكار وينشطه .

يهدف هذا المبحث إلى تبيان مفهومي " إدارة المعرفة " و "الإبداع التنظيمي " كمصطلحان معاصران يعبران عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة، للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم، ولتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

حاول العدي من المفكرين تحدى مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدمها المفكرين، وذلك باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم، وسناقش في هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، نشأتها عناصرها ومتطلبات تطورها.

### 1-نشأة إدارة المعرفة<sup>1</sup>

يمكن القول إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، أمناء المكتبات والمدرسين وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، ويعتبر إيريك **Erik** سيفي الذي بدأ عمله عام 1979 في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد ، وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات . كما تنبأ دركر "**Durcker**" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات المعرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن .

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 ، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية.

<sup>1</sup> - عباس نجم عبد علي البديري ،ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن "وول ستريت" أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وأن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطوير لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل ، Acquisition المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادئ إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994).

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به بزيادة، بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

### 2- مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق الى مفهوم إدارة المعرفة لا بد من إعطاء فكرة حول مفهوم المعرفة التي تتمثل في حصيللة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم. كما لا بد لنا من أن نميز بين **المعرفة** والبيانات والمعلومات رغم عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة.

#### أولاً) تعريف البيانات والمعلومات والمعرفة

**1-1- البيانات data<sup>1</sup>**: مجموعة من الحقائق غير مترابطة، في بادئ الأمر تكون بيانات ومنها تكون معلومات أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم.

**1-2- المعلومات information's**: هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة وهي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها. وهذا يعني أن المعرفة هي أعلى شأنًا من المعلومات.

**1-3- المعرفة<sup>1</sup>**: كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو

يتفاعل مع عالمه الخاص.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص26.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

### ثانياً) تعريف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة عدد كبير من التعريفات التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة :

**Daft<sup>2</sup> يعرفها :** بالجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله منظماً ويسيراً، فضلاً عن إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم.

ويرى **Delong<sup>3</sup> :** أن إدارة المعرفة هي "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعمق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها .

أشار **الكبيسي<sup>4</sup> :** إلى أن إدارة المعرفة هي مجموعة من السلوكيات والعمليات والأدوات والتي تهدف لحفظ وتوزيع المعلومات والمعارف في صالح المستفيدين من المؤسسات التعليمية و لتنعكس على عملياتها الإدارية .

و يلاحظ من خلال ما سبق انه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة.. و بناء على ذلك فانه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل و تركيب و تقييم و تنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود و هادف. وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من اجل إيجاد قيمة للإعمال و توليد الميزة التنافسية.

### 3- أصناف المعرفة :

\* يميز نوناكا تاكيوشي " بين نوعين من المعرفة :

#### أ-معرفة الضمنية TACTIC المبنية على الأفراد:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، عالم الكتاب الحديث، عمان ، الأردن ، ط 1، 2003 ، ص184 .

<sup>2</sup> - كامل شكير الوظيفي ، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء ، جامعة بابل الإدارة والاقتصاد ، دون سنة، ص 13. <https://www.iasj.net>

<sup>3</sup> - هاشم جبار مجيد الددة، اقبال غني نُجْد السمان ، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري ، دراسة استطلاعية في جامعة بابل ، مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 4، المجلد 25 ، 2017، ص 6 .

<sup>4</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة بغداد ، دون طبعة، 2005، ص18.

<sup>5</sup> - طارق فيصل التميمي ، أساسيات إدارة المعرفة ، دون سنة ، ص 4

. <https://www.researchgate.net/publication/325922536> تاريخ 14 أبريل 2021 ، ص 12:36

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

حيث تتعلق بالمهارات Skills – Know how وتوجد في داخل العقل والقلب وتشير الى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي موجودة لدى كل فرد حيث أنها خفية وتعتمد على الخبرة ولا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بالتكنولوجيا وإنما بالتفاعل الاجتماعي، فهي إما فنية أو إدراكية.

### ب- المعرفة الظاهرية **Explicit** وتسمى بالمعرفة الصريحة:

تتصف بالمظاهر الخارجية ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث ومن خلال التكنولوجيا يمكن تحويلها، وهي موجود في أرشيف المنظمة حيث يمكن الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين . وفي رأي الكاتبان فهناك حركة تفاعل باستمرار بين الفرد والمنظمة وبين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة يشكلان عملية مستمرة تؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية وهي الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة ومن ثم هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة .

كما هو موضح في الجدول الآتي:

### الشكل رقم: (2)

#### الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة<sup>1</sup>

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
● صعبة الانتقال .	● قابلة للانتقال .
● غير رسمية	● رسمية
● تقاسمها مع الآخرين صعب	● توزع بسهولة .
● صعبة التعبير عنها وصعبة التصنيف	● يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى .
● تشكل 80 % من المعرفة لدى المؤسسة	● لا تشكل أكبر من 20 % من المعرفة لدى المؤسسة .
● مملوكة لدى الأشخاص	● عند الأشخاص وفي الأرشيف

المصدر: من اعداد الطلبة بناء المعلومات السابقة

<sup>1</sup> - علي مجد الحوري ، إدارة المعرفة في القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 2015، ص

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

\* أما **lundval** فقد قسم المعرفة إلى أربعة أنواع هي<sup>1</sup>:

**معرفة ماذا What-Know**: وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها ، أو المعرفة الإدراكية وهي الأعلى للمهارات الأساسية ، وتعتبر عن الخبرات الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين .

**معرفة لماذا Know-why**: وهي المعرفة حول المبادئ و القوانين، وتسمى أيضا بالمعرفة السببية ، وتذهب إلى الأشياء ، وتتضمن فيها أعمق العلاقات البنينة والسببية عبر مجالات المعرفة ، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة و في عمليات اتخاذ القرار، وخاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالات عدم التأكد.

**معرفة كيف How-know**: وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة، وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة أو تقنيات تشغيل آلات ومحركات معينة.

**معرفة من Who-know**: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، وتشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات .

### 4- أبعاد إدارة المعرفة : وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

- **الاستراتيجية**: تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تحديات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في رسالة وأهداف التنظيم نقاط القوة والضعف الداخلية للتنظيم سعياً بالمرحز للاستراتيجية على مستويين:

الأول : يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة التنظيمية ، وتهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،دون طبعة ، دون سنة ، ص 18 .

<sup>2</sup> - مشري راضية، إدارة المعرفة التنظيمية وإبداع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 02 العدد 08 ، جامعة الجزائر 2 ، 2018، ص 214.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة، والاستراتيجية في إدارة المعرفة التنظيمية لنوعين تختلف في معالجتها تبعاً للمعرفة، فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

### • الأفراد:

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة في تفعيل دور الإنسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة- بعدما أبعده التكنولوجيا واستبدلته، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، إن صناع المعرفة هي الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

وتكمن الأدوار التي يؤديها الأفراد في مساهمة بصيرة الإنسان في أعناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية. تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المداخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، وتعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة .

### • التكنولوجيا :

تؤدي التكنولوجيا دوراً في إدارة المعرفة مهما ، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها بالتنسيق مع الموارد البشرية، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي: معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها. أما بالنسبة لأنظمة دعم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

القرار فتعمل على: عم عملية الإبداعات ، تقليص مدة عملية الإبداع ، تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات

الجديدة أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

\*قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها. إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى استثمار كثيف بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة، والتي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية.

### العمليات :

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال :

\* تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد ظل التطورات التكنولوجية.

\* العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

### 5- عمليات إدارة المعرفة

يهدف هذا العنصر إلى التعرف إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة و ترفع من جهازها للتطبيق حيث تعتمد المنظمة على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها، ويمكن أن نعتد التصنيف التالي :

**تشخيص المعرفة<sup>1</sup>:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة و على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة و تحديد الأشخاص العاملين لها ، ومواقعهم.

<sup>1</sup> - راتب صوبيص، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلد 7 ، العدد 2011،4 ، ص 514 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

**اكتساب المعرفة:** بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المنظمة، فتقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية " المعرفة الموجودة عند الخبراء " ، و الصريحة " المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية و لمادية."

**توليد المعرفة:** بعد عملية الإكساب تجد المنظمة نفسها مضطرة إلى توليد و ابتكار أفكار جديدة و ذلك باستمرار من أجل تدعيم مكائنها التنافسية، و هذا ما يؤكد " نوناكا و تاكوتش " إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد و لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز و تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوى بها الأفراد.

**تخزين المعرفة<sup>1</sup>:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه في إطار تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المنظمة.

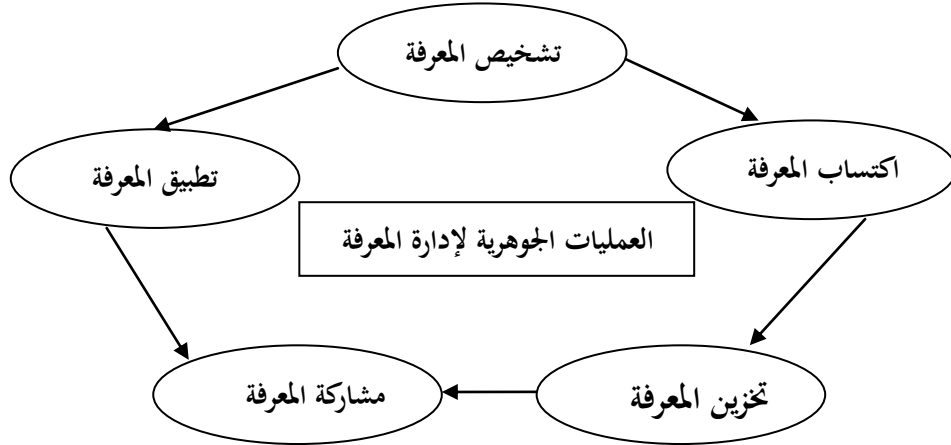
**المشاركة بالمعرفة<sup>2</sup>:** أنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية ( الانترنت ، الإكسترنات ، و الإنترنت ) فإن المنظمات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و التي يصعب التعبير عنها.

**تطبيق المعرفة:** تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدا قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات . حسب المخطط :

<sup>1</sup> - بن يحي، أحمد ربيع ، المعرفة ضمن سرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 03 ، العدد 05، جامعة الجيلالي بونعامة، المسيلة ، 2019، ص 5 . <http://dspace.univ-msila.dz>

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق لنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 119 .

الشكل رقم (3) يمثل : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات السابقة لأصناف إدارة المعرفة .

### 6- متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة لفعالية إدارة المعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع المتطلبات التي سيتم تناولها في البحث:

#### • الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:

يقول Robbins إن الهيكل التنظيمي " يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها ، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة إبعاد التعقيد والرسمية والمركزية، لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة .

<sup>1</sup> - سلوى بنت عبد الله الحمودي ، إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، بدون سنة ، ص 21.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

### ● القيادة<sup>1</sup>:

إن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة ، فالقائد قدوة للآخرين في التعلم المستمر ، ولذلك فأن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القيادة Trait Theory ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سموك القائد Behavioral Theories ، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة ، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية لقائد سموكو، وعوامل الموقف القيادي نفسها ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير في عملية القيادة، لأنو يؤثر في مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب مره، ومن أهم هذه النظريات نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ومن الأنماط القيادية التي تناسب إدارة المعرفة : نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الداعمة للأفراد والقيادة التبادلية ، والقيادة التحويلية والكاريزمية. وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة<sup>2</sup> لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مرشاهون Facilitators أو مدربون Coaches. القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديهم القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون و أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم ، إن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة . فالقائد قدوة للآخرين في التعلم المستمر .

### ● الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>:

هي بطاقة تعريف المنظمة لمجتمع ، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعلماء ، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن ، وكيف ستكون في المستقبل. إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007، ص 85 .

<sup>2</sup> - صالحى وتويبة ، مجّد بمقاسم ، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة ، المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 2008، ص 26.

<sup>3</sup> - كرمالي سلطان ، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي ، الأهلية لمنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005، ص 28.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفئدة، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم . تعكس ثقافة المنظمة المعايير والقيم التي تقود سلوك العاملين وتواجه ثقافة المنظمة تحديات عديدة لعل أبرزها يكمن في التحول إلى ثقافة المنظمة المتكيفة مع البيئة المتغيرة وليس الوقوف عند ثقافة متصلية وقاسية كالاسمنت تمنع التكيف ومجاعة التغيير نحو المستجدات البيئية وخاصة في جانب تشجيع مشاركة المعرفة ومقاومة البعض لهذا التوجه

### • تكنولوجيا المعلومات :

هي جميع ما يستخدم من أجهز الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها ، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية ، التي تمكنهم من تبادل المعلومات و التواصل بعضهم مع بعض ، من أجل الوصول إلى أعمى مستوى من الكفاءة و الإنتاجية .<sup>1</sup> يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام واسترجاع المعلومات التقليدية ، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل لمعلومات يتيح لمستخدم إمكانية الوصول في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### 7- أهمية وأهداف إدارة المعرفة

#### أ-أهمية إدارة المعرفة<sup>3</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

<sup>1</sup> - هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني مُجد السمان ، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري ، دراسة استطلاعية في جامعة بابل ، مجلة جامعة بابل العلوم الصربية والتطبيقية، العدد 4، المجلد 25 ، 2017، ص30.

<sup>2</sup> - Davenport , T,& Glaser , J , Just-in-time delivery comes to knowledge management , Harvard Business Review , 2002.b 68

<sup>3</sup> - رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن ، جامعة البويرة- الجزائر .دون سنة ،ص 411 . <http://www.univ-oeb.dz>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

### ب- أهداف إدارة المعرفة

إن من أهداف إدارة المعرفة:<sup>1</sup>

- ✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بالتمويل المعرفة وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ التأكد من انه يجري تطوير وتحديد وتحديد المعرفة بصورة مستمرة.
- ✓ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة.
- ✓ تحكم وسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- ✓ السعي إلى إيجاد قيادة فعالة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- ✓ تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> - عباس نجم عبد علي البديري، ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال، 2016/2017، ص 29.

### 8- مناهج إدارة المعرفة :

يمكن تصنيف مناهج تعريف إدارة المعرفة كالآتي:<sup>1</sup>

\***المنهج الوثائقي:** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة .

\***المنهج التقني :** وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التحوير التقني ، والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد المضمون.

\***المنهج الاجتماعي :** وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً ، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم .

\***منهج القيمة المضافة:** ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيقها.

المتتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الاستراتيجية، واستخدام المعرفة، وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناً

\***المنهج المالي :** وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً.

\***المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة - كيف، فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات. وتسهيل المشاركة فيها لعملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعد البيانات .

<sup>1</sup> - محمد عواد احمد الزبادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014. ص 54.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

\***منهج العملية:** وضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة، وإدارة قاعدتها من أجل تطبيقها بفعالية، وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية، لذا فإن إدارة المعرفة تعد منهجا للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها.

وعليه فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها هنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمنظمة.

### 9- عوامل نجاح إدارة المعرفة:

بالنظر إلى حداثة مجال إدارة المعرفة فإنه يواجه جملة النتائج الإيجابية التي يمكن الحصول عليها من تطبيق هذه الإدارة على مستواها، غير أن هناك مجموعة من العناصر أو الاقتراحات التي يمكن للمنظمة القيام بها من أجل ضمان نجاح استعمال إدارة المعرفة بها، و تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي <sup>1</sup>:

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.

- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

<sup>1</sup> - حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، ص 54. <http://www.univ-msila.dz> تاريخ 10-04-2021 سا

## المطلب الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية ، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضا اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وان لم يكن بنفس العدد أو التأثير ، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة ، فمثلا إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فان ذلك يعتبر إبداعا .

### 1- تعريف الإبداع التنظيمي

وقد تعددت تعاريف كتابات علماء السلوك والمنظمة للإبداع ونجد من بينهم<sup>1</sup>:

**جوان** الذي يعرف: الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية ، لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع . وكذلك الإبداع : عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.

**التعريف الإجرائي:** الإبداع هو فكرة جديد يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يشمل تحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية.

وهناك عدة تعاريف و مفاهيم للإبداع التنظيمي و هذا راجع لاختلاف وجهة نظر الباحثين نذكر من أهمها:

**الإبداع التنظيمي<sup>2</sup>:** الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبنى أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات جديدة مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة.

<sup>1</sup> - مشري راضية، إدارة المعرفة التنظيمية وإبداع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد : 02 العدد 08 ، جامعة الجزائر 2 ، 2018، ص 216.

<sup>2</sup> - شنشونة مجد، برطل فطيمة الزهرة ، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، دراسة حالة : مؤسسة سونا طراك المديرية الجهوية للإنتاج -ناحية حاسي الرمل-مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2018، ص15. متاح على الرابط :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55164>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي فيعرفه Drucker على أنه<sup>1</sup> " الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق ثروة المقاول والإبداع والميزة التنافسية.

بالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بالإبداع إلا أننا نرى جميعا تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع التنظيمي ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد، كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماما، يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال جديدة لم يسبق إليه أحد.

### 2- مراحل الإبداع التنظيمي<sup>2</sup>

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل الإبداع التنظيمي ، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية:

حسب نظرية **Hang & Aiken** فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

### 3- مبادئ الإبداع التنظيمي<sup>3</sup>

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

<sup>1</sup> - بلعيد سميرة ، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2 ، العدد5، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، دون سنة ، ص 16 . متاح على الرابط : <https://platform.almanhal.com/2021> - 04-19 ، ص 11:45 ،

<sup>2</sup> - صندرة سايب ، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع و تحديات المؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد أ، عدد 42 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 الجزائر ، 2014 ، ص 314.

<sup>3</sup> - <http://www.mawhapon.net/?p=4445> تاريخ 2021/04/04 ص 14:42 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلى عن الروتين واللامركزيّة في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى المسؤولين والمسؤولية إلى طموحهم.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظّمته كتلة خلاقة.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال ،وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فنكتمل في المحاولات الأخرى.

### 4- القدرات الإبداعية :

هناك اتفاق على خمس قدرات من مجموع القدرات التي يشير إليها الباحثين ، والتي يرون إنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي على النحو التالي :

**الطلاقة<sup>1</sup>** : وتعني (( القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

**المرونة** : ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

**الحساسية للمشكلات<sup>2</sup>** : ويعرفها جيلفورد ( Guilford ) (( بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً ، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار.

**الأصالة** : ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يتعد عن المألوف أو الشائع ، هو لا يكرر أفكار الآخرين ، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين ، و هي من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكار .

<sup>1</sup> - نادية السرور ، مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط1 ، 2002 ، ص 118 .

<sup>2</sup> - حسن رضا، حلم علي ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، السعودية. 2003 ، ص 127 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

**المخاطرة:** ويقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها ، وفي نفس الوقت يكون الفرد قادر على تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك .

يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط . والمرونة التكيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

### 5- أنواع الإبداع<sup>1</sup>:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع وهي:

- **الإبداع الارتقائي :** وهو يؤدي إلى تغيرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة. مثال :لقد ظلت مروحة السقف هي التصميم السائد لتبريد الحجرة لمدة سنوات والتغيرات التي تمت على تصميم الريش بها وتعديلها بما يجعلها تكتف كمية الهواء وتزويدها بمحرك ذو صوت منخفض وإنتاجها بألوان متنوعة تناسب ديكورات الحجر كل ذلك يمثل إبداعاً ارتقائياً .
- **الإبداع الراديكالي( الجذري) :** وهو يتأسس على نماذج جديدة وبالتالي يؤدي إلى أسواق جديدة ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة الشركات الرائدة في مجال صناعتها إذ إنه يقضي على قدراتها المتاحة، وغالباً ما يمثل هذا النوع أساساً لدخول شركات جديدة إلى الأسواق. مثال :تطوير التكييف المركزي يمثل إبداعاً راديكالياً إذ إنه يتطلب عناصر جديدة وتقديم تقنيات مختلفة وهذا الإبداع يجعل قدرات مصنعي المروحة بائدة ويجعلهم غير قادرين على تحقيق الكسب بسبب نظام التكييف المركزي.
- **الإبداع البنائي :** حيث قامت كلية الإدارة بجامعة (كورنيل) بتحديد هذا النوع من الإبداع وهو إبداع ليس راديكالياً ولكنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة والقدرات التنافسية وبنفس الوقت لا يجعل التقنيات داخل المنظمات بائدة بل يقوم على توسيع إمكانيات وقدرات تلك التقنيات. مثال :في السبعينات من القرن الماضي عندما واجهت شركة (زيروكس) الائدة في مجال صناعة ماكينات التصوير على الورق الأبيض

<sup>1</sup> - الدرديري أحمد، إسماعيل مدني ، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، جامعة الجوف المملكة العربية السعودية ، تاريخ نشر المقال

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

منافسة قوية من اليابان ، ونتيجة لذلك خسرت شركة زيروكس % 50 من حصتها السوقية، واستغرقت الشركة حوالي ثمانية سنوات لتمكن من عرض سلعة مناسبة .

وهناك من صنف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة، فهناك من صنفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- **إبداع المنتج**: وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما.

- **إبداع العملية**: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا .

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معا، كعلاج الطبيب للمرضى فانه يستخدم التشخيص كإبداع عملية وكفاءة الدواء كإبداع منتج.

### 6- خصائص الإبداع<sup>2</sup>:

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتلائم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي :

- **الإبداع يعني التمايز** : و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث عن طريق الإبداع . ينشئ شريحة سوقية مختلفة .

- **الإبداع يمثل الجديد** : و هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها.

- **الإبداع هو التوليفة الجديدة** : و هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس التوليفة الأشياء أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق**: و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين و هم المقلدون.

<sup>1</sup> - العبيدي، وآخرون، الإبداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة، المستنصرية، العراق، العدد 87، بدون سنة ، ص 218.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2011، ص20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص : و هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ، ولا دلائل على حجمه و خصائصه ، و لهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

### 7- استراتيجيات الإبداع<sup>1</sup>:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة .ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات.

● **التطوير التنظيمي**: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها .ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد .وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع .ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

● **التخصص الوظيفي**: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة .فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية . ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> - فلاح مُجد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، ص 182. [www.asjp.dz](http://www.asjp.dz) تاريخ 15-04-2021 ، سا 11:39 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

● **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

### 8 - مستويات الإبداع التنظيمي:

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع التنظيمي في المنظمات و هي<sup>1</sup> :

-الإبداع على مستوى الفرد .

-الإبداع على مستوى الجماعة.

-الإبداع على مستوى المنظمة.

وهذه المستويات الثلاثة ضرورية و هامة و تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة ، و سوف نتناول كلا منها بالتفصيل.

أ- **الإبداع على مستوى الفرد :** إن الركيزة الأساسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه و الذي إذا كان مؤهلا و خبيرا و ذا إمكانيات عقلية و ذهنية و إبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة ، و يمكن أن نفرق بين فردين في المنظمة:

-الفرد المبدع : الشخصية المبدعة.

-الفرد العادي : الشخصية غير المبدعة.

و قد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات و خصائص الشخصية المبدعة و قد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة و هي على الشكل التالي:

- حب المعرفة ، - حب التعلم ، - الذكاء و الحنكة ، - الشخصية المقدامة و تحمل روح المخاطرة و الاستقلالية ، - الطموح و التفاعل مع الآخرين و تبادل الآراء و الأخطار معهم . مع ذلك نجد أن هناك اختلافا حول بعض من السمات و اتفاقا على صفات معينة ، كحب الاستطلاع و الثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة و المرونة و الذكاء.

<sup>1</sup> - كامل شكير الوظيفي ، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء ، جامعة بابل لإدارة والاقتصاد ، دون

سنة ، ص 106 . <https://www.iasj.net>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: و هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، ... الخ، وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي و إن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة و إتجاهات الجماعة و مدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء و كذلك بدعم و مؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض و جنس و تنوع الجماعة و الانسجام و التكامل بين أهداف الجماعة و كذلك حجم الجماعة و عمرها.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة<sup>1</sup>: هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير و الإبداع التنظيمي و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد و جماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع و تتميز هذه المنظمات ببعض من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي و استخدام الخصائص الإدارية و الهيكلية التي تختلف عن مثيلا الأسلوب الديمقراطي في الإدارة و الالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري و الميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين و كذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

### 9- نظريات الإبداع التنظيمي:<sup>2</sup>

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة و هذه النظريات هي:

- **نظرية (March & Simon;1958):** فسرت هذه النظرية بالإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزّيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.
- **نظرية (Burns & Stalker;1961):** وكان أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي

<sup>1</sup> - خليل عبد الرحمن المعاينة، مُجد عبد السلام البوايز، الموهبة و التفوق، دار الفكر، الأردن، ط5، 2014، ص166.

<sup>2</sup> - <http://www.mawhapon.net/?p=4445> تاريخ 2021/04/04 سا 14:42

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير ، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ،فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

### • نظرية (Wilson;1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال

تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير ، اقتراح التغير ، وتبني التغير وتطبيقه ،ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ،فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ ،وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع ،بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

### • نظرية (Harvey of Mill;1970) : قد استفادا مما قدمه كلا من ( March &

Simon) و(Burns & Stalker) ،فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) ،فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب ،إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

### 10- العوامل المؤثر في الإبداع التنظيمي

من العوامل المؤثرة المختلفة والبالغة التعقيد ، وأهمها :<sup>1</sup>

- المسير و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية: يؤكد "شامبيتر" على أن المسير هو مفتاح الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

- ضغط التكنولوجيا : فهذه الأخيرة أصبحت تشكل ضغطا على المؤسسات و تفرض عليها الابتكار المستمر حتى تضمن استمرارها و تحافظ على البقاء.

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم ، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترز، الطبعة الأولى. الأردن عمان، 2014، ص 20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- ضغط السوق: ويمثل عنصر السوق أيضا احد دوافع المؤسسة إلى الإبداع و الابتكار.

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها .

- الكفاءة والرضا عن العمل .

- المركزية، لإنتاج ، رسمية .

### 11- قياس الإبداع<sup>1</sup>

لا يختلف الباحثون في حقيقة وهي لأجل إدارة أي نشاط يجب أن تجد أسلوبا لقياسه، وازداد أهمية قياس الإبداع نتيجة تحول المنظمات باتجاه الاستثمار في هذا الحقل لما له من أهمية في تطور المنظمة وتحسين فرصها التنافسية مع المنظمات المماثلة، فمنهم من طرح مجموعة من المعايير هي عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، حجم مبيعات لإنتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات، والعائد على الاستثمار وعمد بعض الباحثين إلى قياس الإبداع من خلال ملاحظات سلوكية مثل قيم التغيير، التوجه للإبداع، الاستعداد للتغيير.

### 12- دوافع الإبداع: <sup>2</sup>

علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع ونؤكد عليها ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية.

وإن كل فرد قادر على أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك، ثم استطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء

العمل الإبداعي. ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي:

أ - الدوافع الذاتية(الداخلية): وتتمثل في ما يلي :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية(يجب أن أكون مفيداً للمجتمع

- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وصياغة جديدة مبتكرة.-

- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل .

- إشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق والمساعدة على الوصول إلى الأهداف

وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل .

- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

<sup>1</sup> - كامل شكير الوطيفي ، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء ، جامعة بابل الإدارة والاقتصاد ، دون

سنة، ص 17 . <https://www.iasj.net>

<sup>2</sup> - فريد النجار ، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع ، منشأة المعارف، دون طبعة، الإسكندرية ، ، 2014، ص65.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

ب- الدوافع البيئية (الخارجية): وتتجسد في الدوافع التالية:

الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة-

الحويوية والنمو يحتاجان إلى ومضة إبداع.

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة الوطن، وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج، وكذلك هو ضروري جداً في مشكلات العمل، وتحليل القيمة والنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبقة.

### 13- معوقات الإبداع التنظيمي في المنظمات:<sup>1</sup>

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع و تؤيده و تسخر له كافة الإمكانيات البشرية و المادية من أجل تنمية الإبداع و إظهاره للملأ. و يمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

-**المعوقات البيئية** : هي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة و سياسات تنموية و النشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة و القوانين المتعلقة بالتطوير و التحديث الوطني و حماية البيئة ومكافحة البطالة و الفقر التخلف.

-**المعوقات الاجتماعية** : و تتضمن العادات و التقاليد و قيم و أعراف و النظام الثقافي و غيره.

-**المعوقات التنظيمية** : و هي الأنظمة و القوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة و يمكن أن تقف عائقات أمام عملية الإبداع فالسياسات و الأهداف و الإجراءات و فلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع و أيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

-**المعوقات الشخصية** : وهي خاصة بالفرد و تكوينه الجسمي و الفسيولوجي و الجانب السلوكي الذي تحد الفرد من أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع و كذلك التربية الأسرية و إمكانياته و من إبداعاته في المنظمة . و كذلك ضعف الانتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعتبر من معوقات عملية الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> - دوح التجاني ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2020/2019 ، ص 48.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

-المعوقات المالية : حيث إن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين و هو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال لأن كثيرا من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية و ما الأزمة المالية الحالية في العالم إلا أكبر دليل على ذلك.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:<sup>1</sup>

- ✓ الخوف من الفشل.
- ✓ تجنب المخاطر.
- ✓ الاعتياد على الأمور.
- ✓ عدم توافر الحرية.
- ✓ مقاومة التغيير.
- ✓ جمود القوانين.
- ✓ انخفاض الدعم الجماعي.
- ✓ فقدان التحفيز.
- ✓ التوبيخ العلني.
- ✓ العقاب في حال الفشل.

### المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

حاول العديد من الكتاب و الباحثين إبراز اثر المعرفة و إدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين. و لكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى أغناء، و ليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لان موضوع الابتداء حديث، و لكن لحدائثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة، و في هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في أدناه.

<sup>1</sup> - <http://www.mawhapon.net/?p=4445> تاريخ 2021/04/04 سا 14:42

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

و يشير (Drucker)<sup>1</sup> أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، و مجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ (21)، فهي قد أصبحت قوى عالمة تبعد و تبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم. كما أن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة و تنشرها باستمرار.

و يحدد (Allee)، ( العلاقة بين (KM) و الإبداع النظري في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

و لتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات.

كما و بررت (Alberto) العلاقة بين (KM) في تعزيز الإبداع و أهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد و تطويرهم، و هذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية . فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزبائنها و تجهيزها و المنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها و عملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية.

إن المنظمات المعاصرة توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، و تلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، و التي تكون هادفة، و بما يؤمن خلق قاعدة تنظيمية ملتزمة بالإبداع، و قائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية.

فالمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، و تنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، و تستخدمها في تجديد المنظمة، و بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، و التكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال

<sup>1</sup> - خيرة عيشوش، ربيعة بوسلم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي نموذج مفاهيمي مع هيكلية نموذج المؤسسات الجزائرية، مجلة التنمية والعمل، المجلد 4، العدد 7. دون سنة، ص 16.

متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سباقه في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع و الموجودات المعرفية المنظمة، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل و تهذيب هذه المعرفة و تحديثها باستمرار، و بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع التنظيمي .

حسب الباحث "بورتر ( 1990 ) " فإنّ عملية الإبداع هي أساس تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى

الطويل، وعلى الرغم من أهمية القدرة على الإبداع وتأثيرها على بقاء المنظمة، واهتمام العديد من الباحثين لاستكشاف البحث في العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي لم يتوصل الباحثين إلى منهج واحد يتبع التحليل،

وقد أشار الباحث "دروك" و"ماك نوغتن" إلى أنّ هناك نقص في الدراسات ، التجريبية التي بحثت في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع.

الباحث جانتين Jantunen<sup>1</sup> فأكد أنّ المنظمة يمكن أن تكون مبدعة إن تمكنت من خلق معارف جديدة، وأنّ عمليات إدارة المعرفة تعزز الإبداع التنظيمي، وتشير نتائج دراسته 2005 تأثير عمليات إدارة المعرفة إيجاباً على أنشطة الإبداع الفعّال تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

و هذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، و بشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

فلقد حدد "Koteliniko" القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن و هي :

<sup>1</sup> - علي فاضل فوزي، أثر متطلبات إدارة المعرفة في الإبداع المنظمي ، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، المدرس معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس و الأربعون، 2015، ص 288. متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj/article/104092>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- المعرفة التي هي عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار و انجاز أعمال المنظمة الضرورية، و إضافة قيمة لها، و إلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، و هذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.
- التغيير الناتج عن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العولمة التي اتسعت بانفتاح الأسواق وعالميتها. وهذه القوى حولت المنظمات الى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة وبشكل ولد الحاجة الى الإبداع لترجمة المعرفة الى سلع ، خدمات ، عمليات جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها من اجل ميزتها التنافسية .

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث ، لأنها تفيده في الكثير من الجوانب والمراحل التي يمر بها، حيث تعمل على تدعيم مختلف المسارات التي يمر بها البحث ابتداء من التفكير في مشكلة البحث وصولا إلى تحقيق النتائج النهائية .
- وتعرف الدراسات السابقة بأنها كل البحوث العلمية التي أجريت من طرف باحثين متخصصين في أماكن وأزمنة محددة ، أو بعبارة أخرى فهي تلك الدراسات والبحوث التي تم انجازها حول مشكلة أو موضوع البحث ، الرسالة الجاري انجازها والتي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي .
- سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء ، موضوع الإبداع التنظيمي أو إدارة المعرفة ، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتوصل إليها، ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية ، وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، الأول يحتوي الدراسات السابقة المحلية أما الثاني يحتوي الدراسات الأجنبية ، والثالث فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية

من بين الدراسات المحلية التي رأينا أن لها صلة بموضوع الدراسة وتمكنا من الحصول عليها ودراساتها:

#### 1- دراسة "مسغوني نجوى، قدة حياة" (2018)<sup>1</sup>، تحت عنوان: "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، ميدانيا من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عاملا في المخبر، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات وزرع على 33 عاملا في المخبر، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: - وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي.

- عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار الطاقات الإبداعية

في تطوير الميزة التنافسية.

-زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية مسؤولو

على توليد الأفكار الإبداعية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي.

<sup>1</sup> - مسغوني نجوى، قدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2018.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

2-دراسة<sup>1</sup>: "شنشونة مُجَّد، بريطل فطيمة الزهرة"(2018)، تحت عنوان: " أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، دراسة حالة: مؤسسة سونا طراك المديرية الجهوية للإنتاج امعة بسكرة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الاستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة سونا طراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية - حاسي الرمل- باعتبارها من أهم المؤسسات الرائدة في الجزائر التي تساهم بقسط كبير في العائدات الجزائرية من قطاع المحروقات .  
ومن أبرز نتائج الدراسة :

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات على أبعاد الإبداع التنظيمي،  
- كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي، وذلك عند مستوى  
ذو دلالة 0.05.

- وجود تأثير مشترك ذو دلالة معنوية لنظم المعلومات وإدارة المعرفة معا على الإبداع التنظيمي المتحقق في مؤسسة سونا طراك عند مستوى معنوية عند مستوى ذو دلالة 0.05.  
وتوصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها:

- تدعيم ثقافة المؤسسة الداعمة لكل أنواع التعلم داخل وخارج المؤسسة وتحفيز الخبراء لنشر معارفهم داخلها بكل الطرق الممكنة، من أجل الاستفادة من كل عمليات إنتاج المعرفة التي تعتبر المفتاح الأساسي للإبداع.  
-إنشاء إدارة حاضنة للإبداع مسؤولة على دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

3-دراسة : " محجوبي أسامة " <sup>2</sup>(2016)، تحت عنوان : " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي ، وتوزيع استبيان على شركة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب-ورقلة وتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS.

<sup>1</sup> - شنشونة مُجَّد، بريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، دراسة حالة :مؤسسة سونا طراك المديرية الجهوية للإنتاج ، جامعة بسكرة ، 2018.

<sup>2</sup> - محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة) ، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي ( $\alpha = 0.05$ ).

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي.

-تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتهم وتحقيق البقاء والنمو من خلال : تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيرادات التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود وأفضل خدمة على حد سواء.

من أهم ما أوصت به الدراسة :

-إنشاء إدارة المعرفة في كل مؤسسة ، وتدريب العاملين في مجال إدارة المعرفة .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تم تعرضنا للمواضيع الأجنبية الآتية:

**1-دراسة " مُجَّد عبد الله صالح الذبياني<sup>1</sup> (2018):** تحت عنوان : " إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين".

حيث قام الباحث بدراسة العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المرحلة التعميمية، المؤهل العلمي)، حيث اعتمد الباحث في دراسته المرحج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (370) معلما، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والبيانات .

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مرها:

- أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بشكل عام وعلى جميع الأبعاد ككل،

<sup>1</sup> - مُجَّد عبد الله صالح الذبياني ، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الباحة ، 2018 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاء متوسط بشكل عام وعلى جميع الأبعاد ككل.
- هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس. أوصت الدراسة مجموعة توصيات أهمها:
- ضرورة عقد ورش عمل وندوات لإنتاج معارف جديد، إضافة إلى تنمية مبادرات قادة المدارس في استخدام الشبكة العنكبوتية في عملية تبادل المعرفة.
- ضرورة إدخال الإبداع الإداري وإدارة المعرفة في تقييم الأداء الوظيفي لقادة المدارس.

2- دراسة " MICHAEL GICHUKI" (2014) تحت عنوان : " تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المعرفة الممارسة من طرف فنادق المنطقة الساحلية، كينيا".<sup>1</sup>

CHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE ،MICHAEL GICHUKIA -  
THROUGHKNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES BY THE HOTELS INTHE  
KENYA: A Research Project Report Submitted In Partial fulfillment Of ،COATAL REGION  
The Requirements For The Award Of The degree Of Master Of Business Administration  
2014 ، University Of Nairobi ،School of Business

هدفت الدراسة لتحقيق هدفين: الأول لتحديد ممارسات إدارة المعرفة المتبناة من قبل فنادق المنطقة الساحلية بكينيا في تحقيق ميزة تنافسية، الثاني لتحديد العوامل المؤثرة في اعتماد إدارة المعرفة من اجل تحقيق ميزة تنافسية من قبل ذات المنطقة، تم استخدام المنهج الوصفي الذي كان مناسباً لطبيعة الموضوع، والاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية، شملت الدراسة جميع الفنادق الراقية في المنطقة الساحلية (المدراء العامين ومديري الموارد البشرية) ، وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة المعتمدة من قبل الفنادق بالمنطقة هي: خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، انتقاء المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وتبادلها، أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في اعتماد ممارسات إدارة المعرفة في الفنادق وجدت الدراسة العوامل الآتية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القدرات المؤسسية، مستوى التدريب، وفيما يتعلق بالميزة التنافسية ، خلصت الدراسة إلى أن:

<sup>1</sup> - "MICHAEL GICHUKIA, CHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGHKNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES BY THE HOTELS INTHE COATAL REGION, KENYA: A Research Project Report Submitted In Partial fulfillment Of The Requirements For The Award Of The degree Of Master Of Business Administration School of Business, University Of Nairobi, 2014

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- تجربة الفنادق في اعتماد ممارسات إدارة المعرفة جعلت ميزة تنافسية من خلال تطوير منتجات مبتكرة والحد من فقدان المعارف القيمة كما أثبتت أيضا أن ممارسات إدارة المعرفة ساعدت إدارة الفنادق على تبني أفكار جديدة تتقاسمها بسهولة لصناعة قرارات استراتيجية.

3-دراسة ( حسين حريم<sup>1</sup> ) (2013) بعنوان: " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن. بتطبيق الدراسة على ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء من أصل سبعة عشر شركة تعمل في نفس المجال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات . وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، علاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية. وقد تضمنت الدراسة عددا من التوصيات أهمها :

- تعزيز دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

4-دراسة " الوطيفي "(2009)<sup>2</sup>: تحت عنوان " أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بالتطبيق على جامعة كربلاء " ، هدفت الدراسة محاولة التعرف على كيفية استخدام إدارة المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع ، حيث قام الباحث بدراسة جامعة كربلاء، اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية مع القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، تم اعتماد استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، وعرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة الخبراء والمحكمين ، وشملت الدراسة جميع العاملين بالجامعة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة دعم و مساندة وتبني الابتكارات التي يقدمها المبدعون .

<sup>1</sup> - حسين حريم، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان، الأردن، بدون ذكر السنة.

<sup>2</sup> - كامل شكير الوطيفي ، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء ، جامعة بابل الإدارة والاقتصاد ، 2009.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.
- أوصت الدراسة مجموعة توصيات أهمها:
- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.
- الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها.
- 5-دراسة<sup>1</sup>: " الطاهر أحمد محمد علي ، نسرين موسى أحمد " (2009) تحت عنوان : " أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم ولاية الخرطوم ". هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التدريب في الإبداع الإداري للموظفين ببنك الخرطوم ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :
- إن أبعاد التدريب والإبداع الإداري ذات مستوى مرتفع حسب رأي المبحوثين، هناك علاقة إيجابية بين التدريب وإبعاده المختلفة ( كفاءة المدرب، المواضيع التدريسية، الاحتياجات التدريسية، أسلوب التدريب ) وأبعاد الإبداع الإداري (روح المجازفة، المرونة، التفكير وحل المشاكل ) ، ما عدا بعد المواضيع التدريسية لا تؤثر في بعدي الإبداع الإداري روح المجازفة والمرونة.
- وتوصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها:
- الاهتمام ببعدها المواضيع التدريسية في مجال الإبداع الإداري.
- 6-دراسة "مروان جمعة درويش"<sup>2</sup> (2006): تحت عنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي". هدفت الدراسة للإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري ، شملت الدراسة بعض مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين،

<sup>1</sup> - الطاهر أحمد محمد علي ، نسرين موسى أحمد ، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم ولاية الخرطوم ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة المجلد 02، العدد02، جامعة القصيم المملكة العربية السعودية ، جامعة أم درمان، الأهلية، السودان ، 2020.

<sup>2</sup> - مروان جمعة درويش ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين مرتفع جداً.
  - أهمية إدارة المعرفة في العمل الإداري في تلك البنوك ، ومساهمتها في نشر الوعي وتحقيق أهداف البنوك. أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعززه.
  - أن أهم الخطوات التي تفعل دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري هي تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والثقافية التنظيمية.
  - وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:
  - زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل المعرفة، فمن شأن ذلك أن يزيد من تبادل المعرفة في البنوك وبالتالي ينعكس إيجابياً على القيام بأعمال مبدعة.
- \* العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة:**

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث العلمية تزداد يوماً بعد آخر ، ونحن نتصفح الدراسات التي اطلعنا عليها قبل أن نلخصها ونناقش نتائجها، فكانت كل واحدة منها إضافة علمية إلى حقل دراستنا ، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- تناولت أغلب الدراسات السابقة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بمختلف أشكالها، وتأتي دراستنا كتكملة للدراسات السابقة وقد أخذت بعين الاعتبار إدارة المعرفة مرتبطة بعملية الإبداع ، في البنك الخارجي (وكالة الوادي).
  - دراسة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في ظل التطور التكنولوجي كذلك العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.
  - أيضاً هدفت دراستنا لإبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.
- والجدول التالي يوضح ذلك :

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

الجدول رقم: (3): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
كانت بين 2006 / 2018 تمت في بيئة عربية أو أجنبية و حيث شملت الدراسات الأماكن التالية : ، بسكرة ، ورقلة ، الوادي ، كربلاء ، مكة المكرمة ، فلسطين، الخرطوم ، الأردن. كينيا .	أنجزت دراستنا حول الفترة الزمنية 2021. بالنسبة للحدود المكانية فكانت بينك الجزائري الخارجي ولاية الوادي .	من حيث الزمان والمكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية من الخبراء والمحكمين والمدراء هذا حسب وجهة نظر الباحث.	تمثلت عينة الدراسة في موظفي بنك الجزائر الخارجي و التي بلغ عددها موظف 34 .	من حيث العينة
تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي و التحليلي والوصفي التحليلي ، منها ما استخدمت دراسة الحالة و منها ما استخدمت الدراسة الميدانية ، أما في ما يخص أدوات الدراسة فاستخدمت لهما الاستبيان كأداة أساسية .	تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة الوصول إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة مستعملين أداة الاستبانة لجمع المعلومات قصد دراستها و تحليلها .	من حيث منهج الدراسة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها الخاصة و العامة و المؤسسات العمومية سواء إنتاجية أو خدماتية .وحدة تحويل البلاستيك ، مخبر الجند للتحليل الطبية، سون طراك الجهوية ، صناعة الدواء ، جامعة ، المدارس، بنوك ، فنادق . مؤسسات الصغيرة والمتوسطة .	استهدفت الدراسة إحدى مؤسسات الخدماتية التجارية ألا وهي بنك الجزائر الخارجي.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - الإبداع التنظيمي و أداء العاملين. - الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية . - نظم المعلومات وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي - إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية ، - إدارة المعرفة و القدرة على الإبداع - إدارة المعرفة و الإبداع الإداري - التدريب والإبداع الإداري	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا و هما المتغير الأول إدارة المعرفة ، و المتغير الثاني هو الإبداع التنظيمي .	من حيث المتغيرات

### خلاصة الفصل الأول:

بناء على دراستنا للإطار العام والتأصيل الفكري خلصنا إلى أنّ، لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لان اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة ، لقد أصبحت إدارة المعرفة من فروع المنظمة مثلها مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق ... كما أنه عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل احد العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات ، وأصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة ، كذلك أصبح الإبداع التنظيمي هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه ، عكس ما في الماضي أين كان محصورا على المنظمات الكبرى و الرائدة، حيث إن توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم و حجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي ومستمر ، وهناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري

الخارجي بالوادي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

### تمهيد

يشهد العالم تطورات متسارعة من خلال التقدم التكنولوجي الهائل استوجب على المؤسسات تحديث الأنظمة والمفاهيم لمواكبة التطورات ، ولتحسين الأداء والارتقاء به للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات التي أصبحت تعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة و الإبداع الإداري، ونظرا للأهمية البالغة للعنصرين المحوريين لهذه الدراسة ، نسعى إلى الإطلاع على واقعهما في المؤسسات الجزائرية لتحقيق الإبداع التنظيمي وصولا إلى إيجاد العلاقة المترابطة بين العنصرين ، من أجل الإلمام أكثر بموضوع الدراسة ، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مستوى البنك الجزائري الخارجي كونها مؤسسة خدماتية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بنك الجزائري الخارجي بولاية الوادي.
- ✓ المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .
- ✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بنك الجزائري الخارجي بولاية الوادي

### تمهيد:

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من بين البنوك التجارية، وينصب نشاطه في تسهيل العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع باقي دول العالم، ويختص بضمان وتنفيذ العمليات الاقتصادية الخاصة بالتجارة الخارجية وله عدة فروع في الوطن، منها وكالة الوادي والتي خصصنا دراستنا فيها.

### المطلب الأول: نشأة البنك الجزائري الخارجي بالوادي

من منطلق السياسة الاستراتيجية الاقتصادية التي اتبعتها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال والتي مرت بعدة مراحل وبعدت أزمات، وهذه السياسة الخاصة بالتوزيع المحلي لمختلف الهياكل الاقتصادية ذات التنمية الشاملة، والتي كانت مرتكزة على مجال المؤسسات الخاصة والقواعد الهيكلية عموما وعلى إثر التقسيم الإداري الجديد.<sup>1</sup> استفادت ولاية الوادي من عدة وكالات بنكية ذات الأرصدة التجارية، ولقد فتح البنك الخارجي الجزائري أبوابه في 1987/09/27 بالوادي يحمل رقم استدلالي 094 حسب الترتيب الوطني حي تقع في حي 400 مسكن بعاصمة الولاية ويبلغ عدد عمالها 34 عامل حاليا، وكان تعاملها مع مؤسسات وطنية مثل شركة نفضال وشركات التأمين CAAT و الأوراقة سوق الفلاح... الخ وتمول العديد من المشاريع التي من شأنها النهوض بالتنمية المحلية بالولاية.

### المطلب الثاني: مهام بنك الجزائري الخارجي بالوادي<sup>2</sup>

#### أولا: مصلحة الإدارة والوسائل العامة والميزانية:

تعمل هذه المصلحة على تسيير الموارد البشرية (الموظفين)، وتسيير الميزانية والوسائل العامة من خدمات وصيانة وتصليح....

#### ثانيا: مصلحة الصندوق

سحب وإيداع الأموال وكذلك تحويل الأموال من الحسابات الداخلية للزبائن والحسابات الخارجية للبنوك الأخرى.

#### ثالثا: مصلحة الزبائن

فتح الحسابات بالعملة الوطنية والعملة الصعبة، فتح الاعتمادات والضمانات.

<sup>1</sup> - معطيات من البنك الخارجي الجزائري وكالة الوادي.

<sup>2</sup> - معطيات من البنك الخارجي الجزائري وكالة الوادي.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

### رابعا: منح القروض بأنواعها

قروض الاستثمار وقروض الاستغلال وقروض الاستهلاك والقروض العقارية.

### خامسا: مصلحة المقاصة الالكترونية

تسليم الشيكات من وإلى البنوك الأخرى.

### سادسا : مصلحة التجارة الخارجية

فتح التوطين السلعي للمستوردين والمصدرين، تحويل العملة الصعبة إلى موردين في دول أجنبية.

### ثامنا : الضمانات البنكية الدولية التي يقدمها البنك الجزائري وكالة الوادي

تقدم البنك الجزائري الجزائري وكالة الوادي مجموعة من الضمانات البنكية الدولية لتمثل أهمها في:

— ضمان المناقصة .

— ضمان استرجاع التسبيق .

— ضمان حسن التنفيذ .

— ضمان اقتطاع الضمان .

— ضمان الدفع .

— ضمان القبول المؤقت .

### المطلب الثالث: أهداف البنك الجزائري الخارجي

تتمحور أهداف البنك الجزائري في النقاط الرئيسية التالية:

— توسيع وتطوير وتمويل الاستثمار وتنمية القطاعات الإنتاجية .

— تمويل المشاريع المصغرة والمؤسسات الناشئة .

— تسريع وتشجيع عجلة التجارة الداخلية والتجارة عن طريق تمويل الاستيراد والتصدير .

— التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن للأعمال.

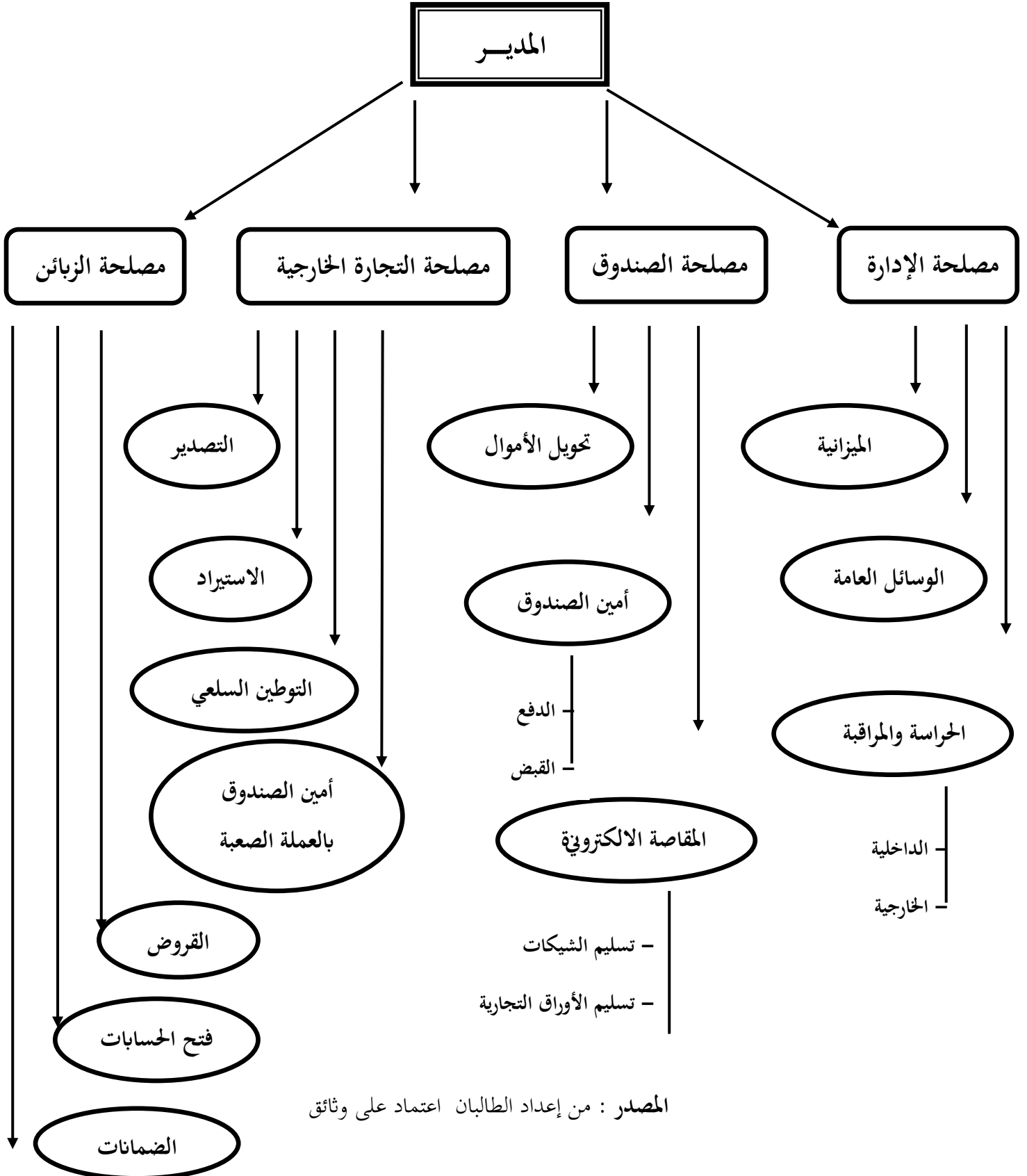
— توفير مناصب شغل من خلال تقديم قروض للشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي

يتكون البنك الجزائري الخارجي من عدة مصالح وفروع مقسمة ومنظمة حسب المصالح والأولويات ، والشكل

التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي بولاية الوادي



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائر الخارجي بالوادي

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى للطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة ، حيث يتضمن بالتعريف بعينة

الدراسة وكذلك سنوضح الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة ، ومصادر جمع معلومات الدراسة .

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

لقد وقع اختيارنا لمجتمع الدراسة على بنك الجزائر الخارجي بولاية الوادي كونها مؤسسة اقتصادية إنتاجية (خدمائية) تعمل على تطوير خدماتها .

##### ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع 34 استبيان على كافة العاملين في هذه المؤسسة وبطريقة المسح الشامل، تم استرداد 31 استبيان صالح للدراسة من إجمالي عدد الاستبيانات المرسله، أي بنسبة 91% من المجتمع الكلي.

#### جدول رقم (1) العينة المستهدفة

الغير مسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الاستبيانات
3	31	34	العدد
8.9%	91.1%	100%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لتوزيع الاستبيان

#### ثالثاً: البيانات الشخصية

يتميز أفراد مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص كما يلي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

### 1- حسب الجنس:

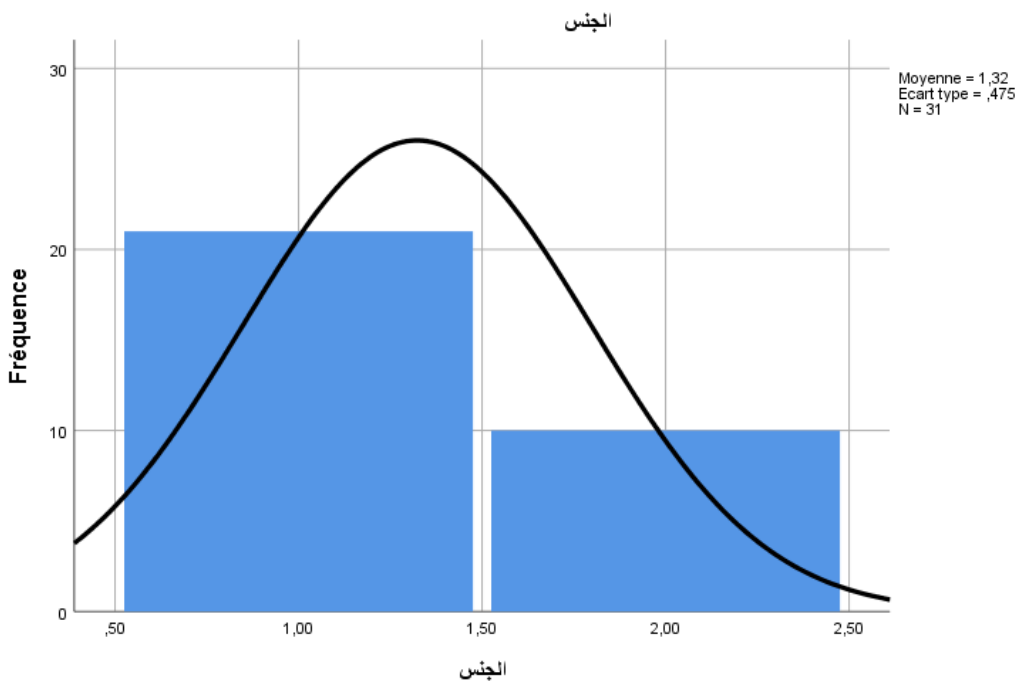
جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67.7%	21	ذكر
32.3%	10	انثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث، بحيث نجد أن الذكور يمثلون 21 فرد بنسبة 67.7% أما الإناث يمثلون 10 أفراد بنسبة 32.3%، وهذا راجع لثقافة المنطقة، والتمثيل البياني التالي يوضح ذلك:

التمثيل البياني رقم (1) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر - أنثى)



### 2- حسب العمر:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

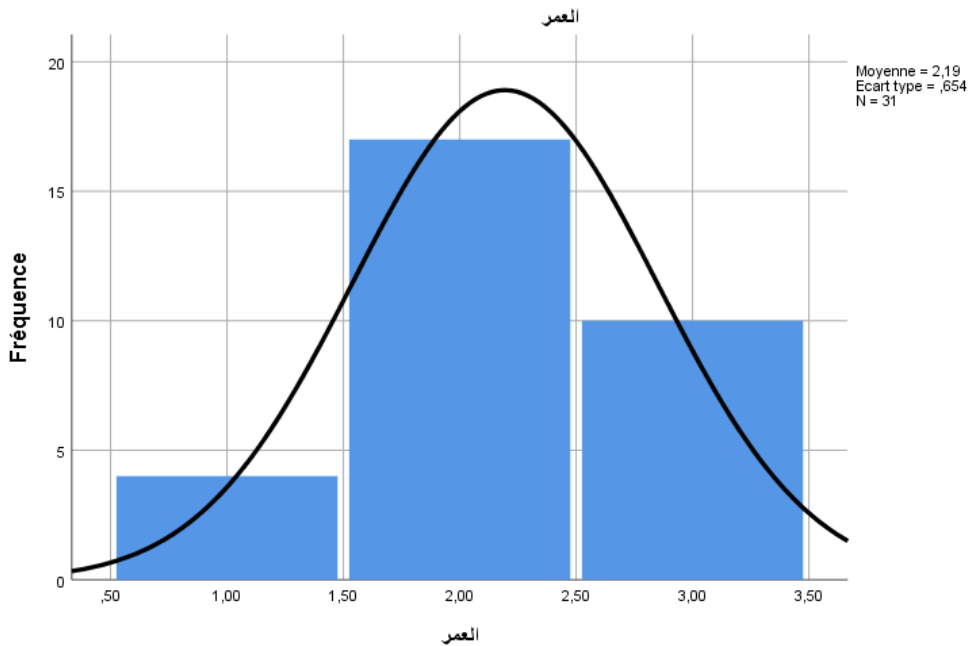
جدول رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
12.9%	4	أقل من 30 سنة
54.8%	17	من 30 سنة الى 45 سنة
32.3%	10	أكبر من 45 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن الفئة العمرية الثانية تغلب على مجتمع الدراسة بنسبة 54.8% تليها الفئة العمرية الثالثة بنسبة 32.3% وفي الأخير الفئة العمرية الأولى بنسبة 12.9% ، والتمثيل البياني التالي يوضح ذلك :

التمثيل البياني رقم (2) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب العمر



3- حسب المستوى التعليمي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

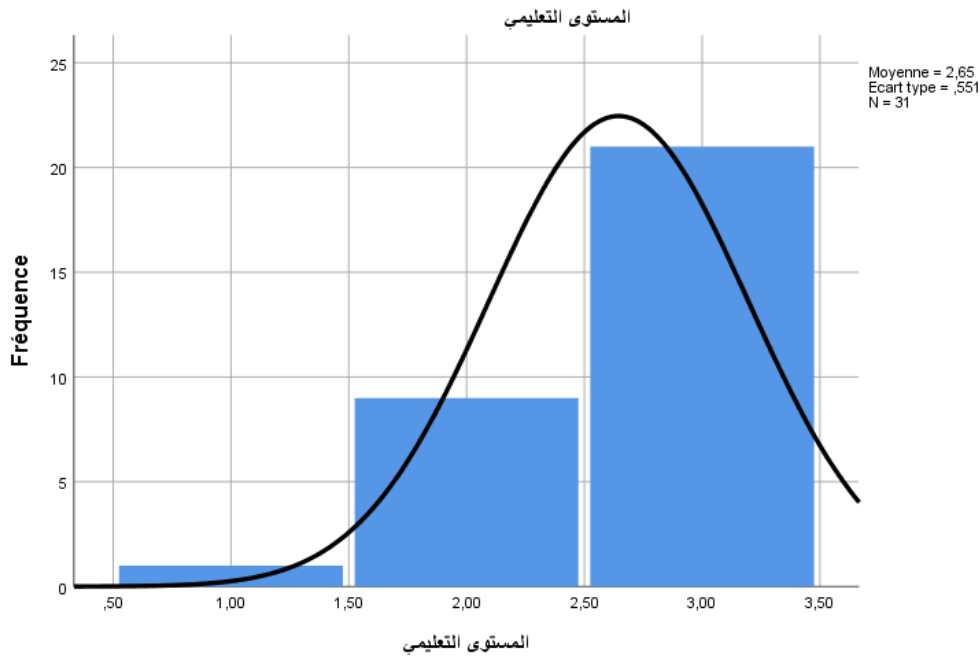
جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.2%	1	أقل من ثانوي
29%	9	ثانوي
67.8%	21	جامعي
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة متحصلين على المستوى الجامعي وبنسبة 67.8% وهذا مؤشر جيد ، يليه المستوى الثانوي بنسبة 29% ، وفي الأخير فرد واحد أقل من ثانوي بنسبة 3.2% ، والتمثيل البياني التالي يوضح ذلك :

التمثيل البياني رقم (3) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي



4- حسب الأقدمية في الوظيفة:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

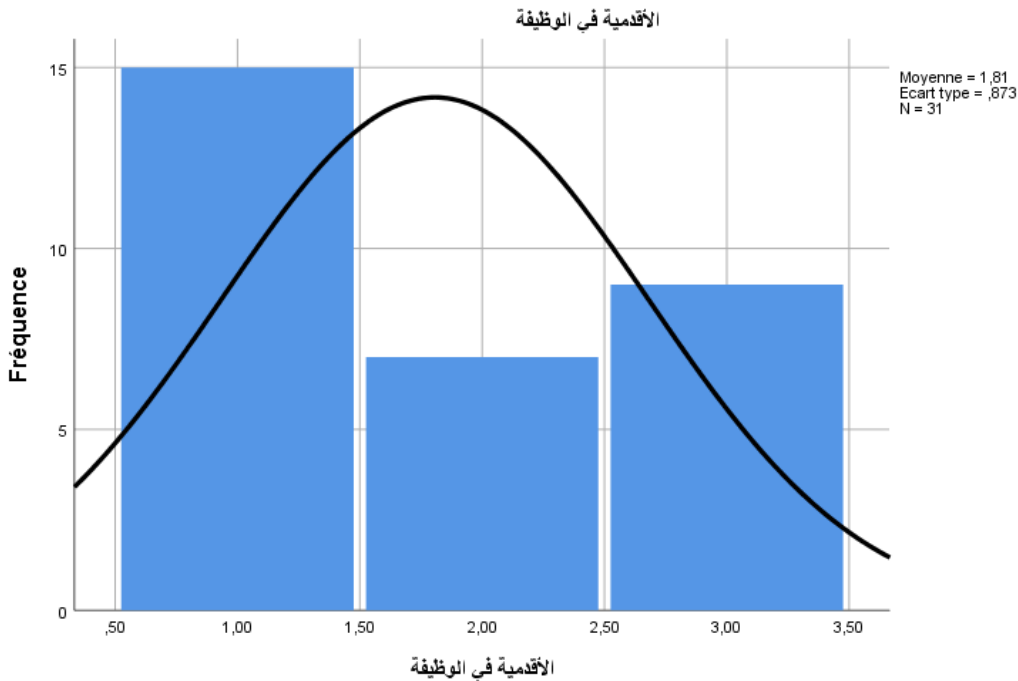
جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	48.4%
من 5 سنوات إلى 15 سنة	7	22.6%
أكثر من 15 سنة	9	29%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة لهم أقدمية تقل عن 5 سنوات بنسبة 48.4% يليها أكثر من 15 سنة بنسبة 29% وفي الأخير بين 5 و 15 سنة بنسبة 22.6% ، والتمثيل البياني التالي يوضح ذلك :

التمثيل البياني رقم (4) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الأقدمية في الوظيفة



المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائر الخارجي بالوادي

تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة

**1 الاستبيان :** كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم إعداد استبيانته وفق مقياس ليكارت الثلاثي

( موافق، محايد، غير موافق )، وتم تقسيمها إلى جزأين تمثلت في:

**- الجزء الأول: البيانات الشخصية**

تضمن هذا الجزء المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة )

**- الجزء الثاني: مقسم على محورين**

• **المحور الأول :** تضمن المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة بأبعاده الستة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة،

توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة ) وشملت هذه الأبعاد (30) عبارة.

جدول رقم (6) العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المعرفة

العدد	رقم العبارة
تشخيص المعرفة	(5-1)
اكتساب المعرفة	(10-6)
توليد المعرفة	(15-11)
تخزين المعرفة	(20-16)
مشاركة المعرفة	(25-21)
تطبيق المعرفة	(30-26)

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمعطيات الدراسة

• **المحور الثاني :** تضمن المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي بأبعاده الخمسة ( الأصالة، الطلاقة، المرونة،

الحساسية للمشكلات، المخاطرة )، وشملت هذه الأبعاد (19) عبارة.

جدول رقم (7) العبارات التي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

العدد	رقم العبارة
الأصالة	(4-1)
الطلاقة	(7-5)
المرونة	(10-8)
الحساسية للمشكلات	(14-11)
المخاطرة	(19-15)

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمعطيات الدراسة

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستقيمين اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 1 إلى 3 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لتوزيع الاستبيان

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي الدنيا والعليا كما يلي:

$$- \text{حساب المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 1 - 3 = 2$$

$$- \text{ثم قسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية} = 3/2 = 0.67$$

$$- \text{الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9) طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الثلاثي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

المستوى الموافق له	الاتجاه	المتوسط الحسابي
مرتفع	موافق	من 1 إلى أقل من 1.67
متوسط	محايد	من 1.67 إلى أقل من 2.34
ضعيف	غير موافق	من 2.34 إلى أقل من 3

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج spss

### ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر وفي إطار ذلك حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم 03، وأسمائهم في الملحق رقم (2).

وقد استجبنا لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية.

ثالثا: ثبات الدراسة: تم التأكد بثبات الاستبانة من خلال:

### 1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ :

الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد ألفا كرونباخ قو اذا تجاوزت نسبته 0.6 كما هو موضح في الشكل التالي:

### جدول رقم (10) معامل ألفا كرونباخ لمتغيري وبيانات الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.868	30	إدارة المعرفة
0.908	19	الإبداع التنظيمي
0.918	49	بيانات كامل الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج Spss

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة بيانات الاستمارة تقدر بـ 0.918 ، تليها قيمة ألفا كرونباخ لمتغير الإبداع التنظيمي بـ 0.908 ، تليها قيمة ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المعرفة بـ 0.868 ، وكلها أكبر من 0.6 وهو ما يعني أن قيمة الثبات محققة بشكل كبير.

### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية **IBM SPSS STATISTICS** نسخة 26 وبرنامج **Minitab 16** وتتمثل هذه الأساليب في ما يلي:

- 1- التكرار والنسب المئوية : لتحديد عدد ونسب المستقصين من موظفي البنك.
- 2- المتوسط الحسابي : يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضيع المركزية .
- 3- الانحراف المعياري : يعتبر من أهم مقاييس التشتت لأنه يمكننا من التعرف على مدى تشتت العبارات .
- 4- ألفا كرونباخ : وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- 5- معامل الارتباط ( بيرسون ) : وهو مقياس للعلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين.
- 6- اختبار t : هو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الدراسات ذات دلالات فروقيه إحصائية بين متوسطي عينتين.
- 7- اختبار Levene's Test : هو اختبار يستخدم للتأكد من التجانس بين المتغيرات .
- 8- تحليل التباين ( One Way ANOVA ) لاختبار الفروق بين المتغيرات المستقلة والتابع في حالة احتمال أكثر من إجابتيين.

المبحث الثالث

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

إن عملية عرض النتائج ومناقشتها تتطلب استخدام أدوات وطرق مختلفة، لتسهيل حل إشكالية الدراسة والمتمثلة في دور الضمانات البنكية الدولية في تنمية وتطوير التجارة الخارجية، لذا سنحاول في هذا الجزء عرض طريقة النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها، بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف البنك الخارجي الجزائري وكالة الوادي وتلخيصها لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج الإحصائية الوصفية

في هذا المطلب سوف نعرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وكذا نتائج اختبار الفرضيات.

**1- متغير إدارة المعرفة :** وذلك بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور إدارة المعرفة، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.

- البعد الأول: تشخيص المعرفة

الجدول رقم (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تشخيص المعرفة

الرقم	العبارات	غير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		موافق	محايد	موافق				
		العدد	العدد	النسبة				
1	يقوم البنك بحصر المعارف الأكثر إفادة له.	20	10	1	1.387	0.312	3	مرتفع
		64.5	32.3	3.2				
2	يستطيع البنك تشخيص ما ينقصه من قدرات معرفية.	24	6	1	1.258	0.265	1	مرتفع
		77.4	19.4	3.2				
3	يتوفر لدى البنك معرفة بكل	13	15	3	1.677	0.426	4	مرتفع

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

				9.7	48.4	41.9	احتياجات الزبائن.	
متوسط	5	3.329	1.935	4	11	15	يتم تحديد الأفكار الجديدة و المبدعة بمختلف أنشطة + البنك .	4
				12.9	35.5	48.4		
مرتفع	2	0.346	1.290	2	5	24	يتوفر لدى البنك موظفون ذو مهارات و معارف لازمة لأداء مهامهم.	5
				6.5	16.1	77.4		
مرتفع		0.265	1.258				المتوسط العام لبعده تشخيص المعرفة	

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (9) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.258 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.265 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعده تشخيص المعرفة.

- البعد الثاني: اكتساب المعرفة

الجدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اكتساب المعرفة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة			
									العدد	العدد	العدد
									النسبة	النسبة	النسبة
6	يقوم البنك باستقطاب و توظيف الأفراد المبدعين.	13	12	6	1.774	0.581	5	متوسط			
		41.9	38.7	19.4							
7	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين داخل الوطن وخارجه.	19	8	4	1.516	0.525	1	مرتفع			
		61.3	25.8	12.9							

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

مرتفع	2	0.503	1.645	4	12	15	يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك.	8
				12.9	38.7	48.4		
مرتفع	3	0.559	1.677	5	11	15	يطلع البنك على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة و يستفيد منها.	9
				16.1	35.5	48.4		
متوسط	4	0.647	1.774	7	10	14	يقيم البنك تحالفات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية مختلفة .	10
				22.6	32.3	45.2		
مرتفع		0.525	1.516				المتوسط العام لبعء اكتساب المعرفة	

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.516 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.225 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعء اكتساب المعرفة.

- البعد الثالث: توليد المعرفة

الجدول رقم (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توليد المعرفة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة				
11	يتم تشجيع الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل و توليد أفكار جديدة .	20	6	5	1.516	0.591	4	مرتفع
		64.5	19.4	16.1				
12	يقيم البنك وظيفتي البحث و التطوي.	20	8	3	1.451	0.456	3	مرتفع
		64.5	25.8	9.7				
13	يوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة.	20	8	3	1.451	0.456	2	مرتفع
		64.5	25.8	9.7				
14	يتم تحويل المعرفة عن طريق المشاركة و تبادل الخبرات.	18	9	4	1.548	0.523	5	مرتفع
		58.1	29.0	12.9				
15	يشجع البنك العمل ضمن فرق العمل.	24	5	2	1.290	0.346	1	مرتفع
		77.4	16.1	6.5				
	<b>المتوسط العام لبعده توليد المعرفة</b>				<b>1.290</b>	<b>0.346</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.290 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.346 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعده توليد المعرفة.

- البعد الرابع: تخزين المعرفة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

الجدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	موافق العدد النسبة	محايد العدد النسبة	غير موافق العدد النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة									
									16	لدى البنك قاعدة للبيانات حول الزبائن و المنافسين.	22	5	4	1.419	0.518	3	مرتفع
											71.0	16.1	12.9				
17	يحتفظ البنك بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة.	21	9	1	1.354	0.303	2	مرتفع									
		67.7	29.0	3.2													
18	يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة (الآراء والبحوث المختلفة).	19	9	3	1.483	0.458	5	مرتفع									
		61.3	29.0	9.7													
19	يقوم البنك بحفظ المعرفة في مستندات و حواسيب لاستعمالها عند الحاجة لها.	22	5	4	1.419	0.518	4	مرتفع									
		71.0	16.1	12.9													
20	هناك تحديث مستمر للمعارف المخزنة.	22	8	1	1.322	0.292	1	مرتفع									
		71.0	25.8	3.2													
	المتوسط العام لبعث تخزين المعرفة				<b>1.322</b>	<b>0.292</b>		مرتفع									

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (12) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.322 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.292 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعث تخزين المعرفة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

### - البعد الخامس: مشاركة المعرفة

الجدول رقم (15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مشاركة المعرفة

الرقم	العبارات	غير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		موافق	محايد	موافق				
		العدد	العدد	النسبة				
21	يستخدم البنك شبكة الانترنت في عملية نقل و تشارك المعارف.	23	3	5	1.419	0.585	3	مرتفع
		74.2	9.7	16.1				
22	يقوم البنك بإصدار نشرات و دوريات و مطبوعات مختلفة.	12	12	7	1.838	0.606	6	متوسط
		38.7	38.7	22.6				
23	يخبر العاملين ذوي المعرفة و الخبرة على المشاركة من خلال النقاش و الاجتماعات.	17	8	6	1.645	0.637	5	مرتفع
		54.8	25.8	19.4				
24	تتم عملية تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى حسب الخبرة.	22	6	3	1.387	0.445	1	مرتفع
		71.0	19.4	9.7				
25	تتم عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية .	18	12	1	1.451	0.323	4	مرتفع
		58.1	38.7	3.2				
26	تتم الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	21	8	2	1.387	0.378	2	مرتفع
		67.7	25.8	6.5				

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

مرتفع		0.445	1.387		المتوسط العام لبعء مشاركة المعرفة
-------	--	-------	-------	--	-----------------------------------

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.387 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.445 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعء مشاركة المعرفة.

- البعد السادس: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة			
									العدد	العدد	العدد
									النسبة	النسبة	النسبة
27	يمنح البنك للعاملين فرصة لتطبيق وتجسيد معارفهم.	20	8	3	1.456	0.456	2	مرتفع			
		64.5	25.8	9.7							
28	توفر إدارة البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية و البشرية.	21	8	2	1.387	0.378	1	مرتفع			
		67.7	25.8	6.5							
29	يتم اكتشاف وطرح منتجات وخدمات مصرفية وطرق عمل جديدة.	21	6	4	1.451	0.523	4	مرتفع			
		67.7	19.4	12.9							
30	تم تعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات.	20	8	3	1.451	0.456	3	مرتفع			
		64.5	25.8	9.7							

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

مرتفع		0.378	1.387		المتوسط العام لبعء تطبيق المعرفة
-------	--	-------	-------	--	----------------------------------

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (14) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.387 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.378 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعء تطبيق المعرفة.

**2- متغير الإبداع التنظيمي :** وذلك بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع التنظيمي ، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي الأصالة،

الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة.

- البعد الأول: الأصالة

الجدول رقم (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأصالة

الرقم	العبارات	موافق العدد النسبة	محايد العدد النسبة	غير موافق العدد النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة									
									1	يهتم البنك بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في الأعمال البنكية .	16	11	4	1.612	0.512	3	مرتفع
											51.6	35.5	12.9				
2	تشجع إدارة البنك الأفكار المبتكرة.	12	16	3	1.967	3.166	4	متوسط									
		38.7	51.6	9.7													
3	يقوم البنك بتقديم خدمات متميزة عن الآخريين.	19	7	5	1.548	0.589	2	مرتفع									
		61.3	22.6	16.1													
4	يسعى البنك إلى تنفيذ	21	6	4	1.456	0.523	1	مرتفع									

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

				12.9	19.4	67.7	الأفكار الجديدة في الوقت المناسب.
مرتفع		0.523	1.456				المتوسط العام لبعء الأصالة

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (15) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب1.456 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.523 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعء الأصالة .

### - البعد الثاني: الطلاقة

الجدول رقم (18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الطلاقة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة			
									العدد	العدد	العدد
									النسبة	النسبة	النسبة
5	يملك البنك خبرات و كفاءات غير موجودة لدى المنافسين.	15	8	8	1.774	0.714	3	متوسط			
		48.4	25.8	25.8							
6	يتميز البنك بأنه السباق في تقديم أفضل الخدمات .	20	3	8	1.612	0.265	1	مرتفع			
		64.5	9.7	25.8							
7	يملك البنك موقعا الكترونيا فعالا يمكن من خلاله سهولة التواصل مع الزبائن.	16	8	7	1.670	0.426	2	مرتفع			
		51.6	25.8	22.6							
	المتوسط العام لبعء الطلاقة				1.612	0.265		مرتفع			

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (17) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.612 ، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت 0.265 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعده المرونة.

### - البعد الثالث: المرونة

الجدول رقم (19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونة

الرقم	العبارات	غير			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		موافق	محايد	موافق				
		العدد	العدد	النسبة				
8	ينفذ العاملون التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الأوامر من الإدارة.	20	7	4	1.483	0.525	2	مرتفع
		64.5	22.6	12.9				
9	يهيئ البنك مناخا تنظيميا داعما للابتكار و الإبداع.	23	4	4	1.387	0.512	1	مرتفع
		74.2	12.9	12.9				
10	يقدم البنك مكافآت تشجيعية للمتميزين ذوي أفكار إبداعية.	17	7	7	1.677	0.692	3	مرتفع
		54.8	22.6	22.6				
	المتوسط العام لبعده المرونة				1.387	0.512		مرتفع

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.387 ، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت 0.512 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعده المرونة.

### - البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

الجدول رقم (20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الحسابية للمشكلات

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة		
									العدد	النسبة
									العدد	النسبة
11	تبدع إدارة البنك حلولاً للمشاكل القائمة و الجديدة.	21	3	7	1.548	0.723	3	مرتفع		
		67.	9.7	22.					6	
12	لدى إدارة البنك طرقاً تكنولوجية متطورة لمواجهة المنافسين .	17	7	7	1.677	0.692	4	مرتفع		
		54.	22.	22.					6	
13	يملك البنك عمالاً ذوي مهارات متميزة.	20	5	6	1.548	0.656	2	مرتفع		
		64.	16.	19.					4	
14	يسعى البنك إلى إحداث التغيير الدائم في سياقات العمل و إجراءاتها.	23	4	4	1.387	0.512	1	مرتفع		
		74.	12.	12.					9	
	المتوسط العام لبعدها الحسابية للمشكلات				1.387	0.512		مرتفع		

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.387 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.512 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة مرتفع عند المتوسط العام لبعدها الحسابية

للمشكلات .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائر الخارجي بالوادي

### - البعد السادس : المخاطرة

الجدول رقم (21) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة			
									العدد	العدد	العدد
									النسبة	النسبة	النسبة
15	يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق .	16	13	2	1.548	0.389	1	مرتفع			
		51.6	41.9	6.5							
16	يحمل البنك على اغتنام الفرص الجيدة حتى في حالة عدم التأكد.	16	8	7	1.709	0.608	3	متوسط			
		51.6	25.8	22.6							
17	يستطيع البنك تحمل تكاليف المشروعات الإبداعية .	20	3	8	1.612	0.778	2	مرتفع			
		64.5	9.7	25.8							
18	يفضل البنك تحمل المخاطر و الدخول في الأعمال الجديدة غير المألوف	15	9	7	1.741	0.665	4	متوسط			
		48.4	29	22.6							
19	يتميز العاملون بروح المجازفة و التوجه نحو المخاطرة .	14	10	7	1.774	0.647	5	متوسط			
		45.2	32.3	22.6							
	<b>المتوسط العام لبعد المخاطرة</b>				<b>1.774</b>	<b>0.647</b>		متوسط			

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (20) أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 1.774 ، أما قيمة الانحراف

المعياري فقد بلغت 0.647 ، هذا ما أدى إلى مستوى إجابة متوسط عند المتوسط العام لبعد المخاطرة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

أولا : اختبار فرضيات الدراسة

أ - اختبار الفرضية الأولى:

**H0**: لا يوجد مستوى مقبول من توافر إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

**H1**: يوجد مستوى مقبول من توافر إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

و بعد القيام بدراستنا تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح نتائج ترتيب الأهمية النسبية لمتغير إدارة المعرفة

الترتيب	أبعاد إدارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تشخيص المعرفة	1.258	0.265	مرتفع
2	اكتساب المعرفة	1.516	0.525	مرتفع
3	توليد المعرفة	1.290	0.346	مرتفع
4	تخزين المعرفة	1.322	0.292	مرتفع
5	مشاركة المعرفة	1.387	0.445	مرتفع
6	تطبيق المعرفة	1.387	0.378	مرتفع
	إدارة المعرفة	1.362	0.375	مرتفع

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

تشير نتائج هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 1.258 و 1.516 والانحرافات المعيارية انحصرت ما بين 0.265 و 0.525 ، لتكون بذلك الدرجة الكلية لإدارة المعرفة ذات متوسط حسابي قدره 1.362 وانحراف معياري بلغ 0.375 ، ومستوى إجابته مرتفع مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يميلون إلى الموافقة على ما نصت عليه فقرات محور إدارة المعرفة ، بمعنى أن العاملين بالمؤسسة متوافقين مع هذا الجانب وإدارة المؤسسة تدعهم.

من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن مؤسسة بنك الجزائري الخارجي بالوادي تدعم عملية إدارة المعرفة داخل المؤسسة و توفر الجو الملائم لمواردها البشرية .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

وهذا ما يقودنا حتما إلى إثبات صحة الفرضية الثانية :

" يوجد مستوى مقبول من أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$  "

ب: اختبار الفرضية الثانية:

**H0:** لا يوجد مستوى مقبول من توافر في أبعاد الإبداع التنظيمي المؤسسة محل الدراسة.

**H1:** يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

و بعد القيام بدراستنا تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح نتائج ترتيب الأهمية النسبية لإبعاد لإبداع التنظيمي :

الترتيب	أبعاد الإبداع التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	الأصالة	1.456	0.523	مرتفع
2	الطلاقة	1.612	0.265	مرتفع
3	المرونة	1.387	0.512	مرتفع
4	الحساسية للمشكلات	1.387	0.512	مرتفع
5	المخاطرة	1.774	0.647	متوسط
	الإبداع التنظيمي	1.525	0.492	مرتفع

المصدر: ما إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26 v

تشير نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 1.387 و 1.774 والانحرافات المعيارية انحصرت

ما بين 0.265 و 0.647 أي وسط وحسابي قدره 1.525 وانحراف معياري بلغ 0.492 ، ومستوى

إجابتهم مرتفع مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يميلون إلى الموافقة على ما نصت عليه فقرات محور الإبداع

التنظيمي ، بمعنى أن العاملين بالمؤسسة متوافقين مع هذا الجانب وإدارة المؤسسة تدعهم .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية داخل بنك الجزائري الخارجي بالوادي

و هذا ما يفسر وجود مستوى مقبول من ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ( بنك الجزائري الخارجي بالوادي ) .

لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد مستوى مقبول من ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا يعني تحقق الفرضية الثانية:

" يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$  "

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية ، و هذا عن طريق الاستعانة ببعض الأدوات لإحصائية (المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط ) لاستخراج النتائج من الاستبيان و قد خلصنا إلى أن هناك اهتمام كبير إحصائية للإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من طرف موظفي البنك الجزائري الخارجي، و قمنا أيضا باختبار فرضيات الدراسة لتتوصل الى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في في البنك الجزائري الخارجي.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة و التي تمحورت حول معرفة مستوى تأثير إدارة المعرفة عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و إيجاد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة و أبعاد الإبداع التنظيمي ، و تمت معالجة الإشكالية وفق فصلين تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي ، و بإتباع المنهج و الأدوات المناسبة لذلك و المبينة سابقا ، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض و مراجعة الأدبيات النظرية و التطبيقية و تحليل البيانات و فرضيات المعطيات قصد التوصل إلى حل للإشكالية و الإجابة عن تساؤلا. و من خلال إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة واستنتاج عدة نتائج متعلقة بالموضوع :

### أولا : اختبار فرضيات الدراسة

و عند اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا إلى :

**الفرضية الأولى :** يوجد مستوى مقبول من توافر إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة بنك الجزائري الخارجي وكالة الوادي ( B.E.A ) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$  . مما يثبت صحة الفرضية الثانية من خلال دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

**الفرضية الثانية :** يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بنك الجزائري الخارجي وكالة الوادي ( B.E.A ) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$  . مما يثبت صحة الفرضية الثانية من خلال دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

### مجموعة من النتائج أهمها :

- للمؤسسة محل الدراسة إدارة معرفة تتميز بالأبعاد التالية : توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، ترتيبا تنازليا ، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد .
- يمارس موظفي البنك الجزائري أبعاد الإبداع التنظيمي ، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد ، و جاءت بالترتيب التنازلي التالي : المرونة، الحساسية للمشكلات ، الأصالة ، الطلاقة و أخيرا المرونة .

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة معرفة و المتغير التابع الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده.

### توصيات الدراسة :

انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية عن إدارة المعرفة لموظفي البنك الجزائري الخارجي وتعريفهم بأهمية هذا النوع من الإدارة قصد تحقيق الإبداع .
- ضرورة اعتماد البنوك على إدارة معرفة ذات رؤية واضحة ، قادرة على التغيير ، وتكون ذات شخصية إلهامية محفزة قصد تشجيع المرؤوسين و استشارة أفكارهم.
- التأكيد على تنمية الروح المعنوية لموظفي البنوك و ذلك من خلال البحث عن دعم هذا الاتجاه . وتحقيق الرضا ، وتطوير و تنمية المهارات و القدرات الإبداعية لديهم والعمل على تحفيزهم باستمرار ، قصد كسب ولائهم للمؤسسة.
- تفعيل كل من إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في البنك بكفاءة وفعالية للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشرسة في البيئة .

### آفاق الدراسة:

- انطلاقا من النتائج المتوصل إليها و التوصيات التي تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن أن تكون مشاريع بحث مستقبلية و منها:
- إجراء دراسات مماثلة و في مؤسسات أخرى و مقارنة النتائج المتوصل إليها.
  - تأثير إدارة على الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.
  - دور إدارة المعرفة في ترقية أداء الأفراد في المؤسسات العامة.
  - دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية.

الكتب

- 1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2007.
- 2 - بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2011 .
- 3 - خليل عبد الرحمان المعايطه ، مُجدد عبد السلام البواليز ، الموهبة و التفوق ، دار الفكر ، الأردن ، ط5، 2014 .
- 4 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة بغداد ، دون طبعة، 2005.
- 5 - عبد الستار العلي ، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 .
- 6 - عبد الله حسن مسلم ، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، الأردن ، عمان ، ط 1، 2014.
- 7 - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، دون طبعة ، دون سنة .
- 8 - علي مُجدد الخوري ، إدارة المعرفة في القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول لعربية ، القاهرة ، ط1، 2015.
- 9 - فريد النجار ، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع ، منشأة المعارف، الإسكندرية ، ط 1، 2014.
- 10 - مُجدد عواد احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- 11 - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، عالم الكتاب الحديث، عمان ،الأردن ، ط 1، 2003 .
- 12 - ناديتي السرور ، مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 1، 2002.

13- كامل شكير الوطيفي ، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء ، جامعة بابل للإدارة والاقتصاد ، دون سنة. [://:https . www.iasj.net](https://www.iasj.net)

14- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، آلية الدراسات العليا، السعودية، 2003.

15- حسين حريم، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، بدون سنة.

16 - دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2020/2019 .

### الدوريات والمجلات

17- بن يحيى، أحمد ربيع ، المعرفة ضمن سيورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03 ، العدد 05، جامعة الجيلالي بونعامة، المسيلة ، 2019. تحت رابط:

<http://dspace.univ-msila.dz>

18- راتب صويص، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلد 7 ، العدد 4 ، 2011 .

19- هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني مُجد السمان ، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري ، دراسة استطلاعية في جامعة بابل ، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 4، المجلد 25 ، 2017.

20- رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحق يق الابتكار لدى منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن ، جامعة البويرة- الجزائر .دون سنة. متاح على :

<http://www.univ-ueb.dz>

- 21- عباس نجم عبد علي البديري ،ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال، 2017/2016.
- 22- شنشونة مُجّد، بربطل فطيمة الزهرة ، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، دراسة حالة :مؤسسة سونا طراك المديرية الجهوية للإنتاج -ناحية حاسي الرمل-مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،المجلد 19،العدد 1، 2018. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55164>
- 23- بلعيد سمية ، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد 2 ،العدد5،جامعة الحاج لخضر - باتنة ،دون سنة. متاح على الرابط : <https://platform.almanhal.com>
- 24- خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم ، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي نموذج مفاهيمي مع هيكلية نموذجة المؤسسات الجزائرية ، ملج التنمية والعمل، المجلد 4، العدد 7.دون سنة. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz>
- 25-علي فاضل فوزي، أثر متطلبات إدارة المعرفة في الإبداع المنظمي ، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، المدرس معهد الادارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس و الأربعون،2015. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/article/104092>
- 26- مشري راضية،إدارة المعرفة التنظيمية وإبداع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 02العدد 08 ، جامعة الجزائر 2 ، 2018.
- المؤتمرات والملتقيات والندوات**
- 27- حمد إسماعيل مدني الدرديري، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد5، العدد 4 ، جامعة الجوف المملكة العربية السعودية ، 2017. رابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81526>
- 28 - حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، <http://www.univ-msila.dz> تاريخ 10-04-2021 سا 6:34.

مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006 .

29- سلوى بنت عبد الله الحمودي ، إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية ، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، بدون سنة.

30- صالحى وتويذة ، محمد بمقاسم ، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 2008 .

1. 31- مقال : طارق فيصل التميمي ، أساسيات إدارة المعرفة ، دون سنة

<https://www.researchgate.net/publication/325922536>

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية.

### Books

32-Davenport , T,& Glaser , J , Just-in-time delivery comes to knowledge management , Harvard Business Review , 2002.b 68

### Web sites

33- <http://www.mawhoon.net/?p=4445>.

34- [www.asjp.dz](http://www.asjp.dz)

35- <http://www.univ-msila.dz>

36- [https:// www .iasj.net](https://www.iasj.net)

37- <http://www.univ-ueb.dz>

38-<https://platform.almanhal.com>.

الملاحق

## ملحق رقم 01

جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



### الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية"

وفي سبيل ذلك ونظرا لأهمية رأيكم في إثراء هذه المذكرة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة، وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة أسأله الاستبيان.

كيفية الاجابة على الاستبيان : 1 - قراءة العبارات بدقة وتركيز 2 - ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة الصحيحة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- |                         |   |  |   |
|-------------------------|---|--|---|
| 1- الجنس :              | <input type="checkbox"/> ذكر            | <input type="checkbox"/> أنثى                  |   |
| 2- العمر :              | <input type="checkbox"/> أقل من 30      | <input type="checkbox"/> من سنة 30 إلى 45      | <input type="checkbox"/> 45 سنة فما فوق |
| 3- المستوى التعليمي :   | <input type="checkbox"/> أقل من ثانوي   | <input type="checkbox"/> ثانوي                 | <input type="checkbox"/> جامعي          |
| 4- الأقدمية في الوظيفة: | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى 15 سنة | <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة |

مع تحيات الطلبة : لطوفه عبد اللطيف و العاتي مروة

تعريف إدارة المعرفة : هي عملية تحليل وترتيب البيانات وتحويلها الى معلومات من أجل اكتساب أفكار ومعارف جديدة

التقييم			عبارات القياس	
موافق	محايد	غير موافق	المحور الأول : إدارة المعرفة	
			01-يقوم البنك بحصر المعارف الأكثر إفادة له.	عملية
			02-يستطيع البنك تشخيص ما ينقصه من قدرات معرفية.	تشخيص
			03- يتوفر لدى البنك معرفة بكل احتياجات الزبائن.	المعرفة
			04- يتم تحديد الأفكار الجديدة و المبدعة بمختلف أنشطة البنك.	
			05- يتوفر لدى البنك موظفون ذو مهارات و معارف لازمة لأداء مهامهم.	
			06- يقوم البنك باستقطاب و توظيف الأفراد المبدعين.	عملية
			07- يتم عقد دورات تدريبية للموظفين داخل الوطن وخارجه.	اكتساب
			08- يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك.	المعرفة
			09- يطلع البنك على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة و يستفيد منها.	
			10- يقيم البنك تحالفات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية مختلفة .	
			11- يتم تشجيع الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل و توليد أفكار جديدة .	عملية
			12- يدعم البنك وظيفتي البحث و التطوير.	توليد
			13- يوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة.	المعرفق
			14- يتم تحويل المعرفة عن طريق المشاركة و تلهل الخبرات.	
			15- يشجع البنك العمل ضمن فرق العمل.	
			16- لدى البنك قاعدة للبيانات حول الزبائن و المنافسين.	عملية
			17- يحتفظ البنك بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة.	تخزين
			18- يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة (الآراء والبحوث المختلفة).	المعرفق
			19- يقوم البنك بحفظ المعرفة في مستندات و حواسيب لاستعمالها عند الحاجة لها.	
			20- هناك تحديث مستمر للمعارف المخزنة.	
			21- يستخدم البنك شبكة الانترنت في عملية نقل و تشارك المعارف.	
			22- يقوم البنك بإصدار نشرات و دوريات و مطبوعات مختلفة.	عملية
			23- يخفز العاملين ذوي المعرفة و الخبرة على المشاركة من خلال النقاش و الاجتماعات.	مشاركة
			24- تتم عملية تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى حسب الخبرة.	المعرفة
			25- يتم عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية .	

			26- يتم الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.
			27- يمنح البنك للعاملين فرصة لتطبيق وتجسيد معارفهم.
			28- توفر إدارة البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية و البشرية.
			29- يتم اكتشاف وطرح منتجات وخدمات مصرفية وطرق عمل جديدة.
			30- تتم تعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات.

### المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

تعريف الابداع التنظيمي : هو عملية استحداث أفكار وأساليب وطرق جديدة تخلق مزايا تنافسية للمؤسسة على غيرها

التقييم			عبارات القياس
غير موافق	محايد	موافق	المحور الثاني : الإبداع التنظيمي
			01- يهتم البنك بالإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز في الأعمال البنكية .
			02- تشجع إدارة البنك الأفكار المبتكرة.
			03- يقوم البنك بتقديم خدمات متميزة عن الآخرين.
			04 - يسعى البنك إلى تنفيذ الأفكار الجديدة في الوقت المناسب.
			05- يمتلك البنك خبرات و كفاءات غير موجودة لدى المنافسين.
			06- يتميز البنك بأنه السباق في تقديم أفضل الخدمات .
			07- يمتلك البنك موقعا الكترونيا فعالا يمكن من خلاله سهولة التواصل مع الزبائن.
			08- ينفذ العاملون التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الأوامر من الادارة.
			09- يهيئ البنك مناخا تنظيميا داعما للابتكار و الإبداع.
			10- يقدم البنك مكافآت تشجيعية للمتميزين ذوي أفكار إبداعية.
			11 - تبذل إدارة البنك حولا للمشاكل القائمة و الجديدة.
			12- لدى إدارة البنك طرقا تكنولوجية متطورة لمواجهة المنافسين .
			13- يمتلك البنك عمالا ذوي مهارات متميزة.
			14- يسعى البنك إلى إحداث التغيير الدائم في سياقات العمل و إجراءاتها.
			15- يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق .
			16 - يجهل البنك على اغتنام الفرص الجيدة حتى في حالة عدم التأكد.
			17- يستطيع البنك تحمل تكاليف المشروعات الإبداعية .
			18- يفضل البنك تحمل المخاطر و الدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة
			19- يتميز العاملون بروح المجازفة و التوجه نحو المخاطرة.

## الملحق رقم 02

### قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الصفة	الأستاذ	الرقم
جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	بوبكر نعرورة	1
جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	بوبكر عباسي	2
جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	ريم بن عيسى	3
جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	مرزوقي مرزوقي	4
جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	نصر ضو	5

### الملحق رقم 03:

#### بعض مخرجات spss

تبدع إدارة البنك حلولا للمشاكل القائمة و الجديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	21	67,7	67,7	67,7
	محايد	3	9,7	9,7	77,4
	غير موافق	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

لدى إدارة البنك طرقا تكنولوجية متطورة لمواجهة المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	17	54,8	54,8	54,8
	محايد	7	22,6	22,6	77,4
	غير موافق	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يمتلك البنك عمالا ذوي مهارات متميزة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	20	64,5	64,5	64,5
	محايد	5	16,1	16,1	80,6
	غير موافق	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يسعى البنك إلى إحداث التغيير الدائم في سياقات العمل و إجراءاتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	23	74,2	74,2	74,2
	محايد	4	12,9	12,9	87,1
	غير موافق	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يشجع البنك موظفيه على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق	16	51,6	51,6	51,6

	محايد	13	41,9	41,9	93,5
	غير موافق	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يعمل البنك على اغتنام الفرص الجيدة حتى في حالة عدم التأكد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	51,6	51,6	51,6
	محايد	8	25,8	25,8	77,4
	غير موافق	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يستطيع البنك تحمل تكاليف المشروعات الإبداعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	20	64,5	64,5	64,5
	محايد	3	9,7	9,7	74,2
	غير موافق	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يفضل البنك تحمل المخاطر و الدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	48,4	48,4	48,4
	محايد	9	29,0	29,0	77,4
	غير موافق	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتميز العاملون بروح المجازفة و التوجه نحو المخاطرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	45,2	45,2	45,2
	محايد	10	32,3	32,3	77,4
	غير موافق	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12 م13 م14 م15 م16 م17 م18  
 م19 م20 م21  
 م22 م23 م24 م25 م26 م27 م28 م29 م30  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

## Remarques

Sortie obtenue		22-MAY-2021 22:12:23
Commentaires		
Entrée	Données	D:\التقويم تحليل استبيان المذكر\3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,12

## Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقوم البنك بحصر المعارف الأكثر إفادة له.	31	1,00	3,00	1,3871	,55842
يستطيع البنك تشخيص ما ينقصه من قدرات معرفية.	31	1,00	3,00	1,2581	,51431
يتوفر لدى البنك معرفة بكل احتياجات الزبائن.	31	1,00	3,00	1,6774	,65254
يتم تحديد الأفكار الجديدة و المبدعة بمختلف أنشطة البنك.	31	1,00	11,00	1,9355	1,82456
يتوفر لدى البنك موظفون ذو مهارات و معارف لازمة لأداء مهامهم.	31	1,00	3,00	1,2903	,58842
يقوم البنك باستقطاب و توظيف الأفراد المبدعين.	31	1,00	3,00	1,7742	,76200
يتم عقد دورات تدريبية للموظفين داخل الوطن وخارجه.	31	1,00	3,00	1,5161	,72438
يقوم البنك بالاستعانة بخبراء و متخصصين من خارج البنك.	31	1,00	3,00	1,6452	,70938
يطلع البنك على التجارب و الممارسات العالمية الناجحة و يستفيد منها.	31	1,00	3,00	1,6774	,74776

يقيم البنك تحالفات و مشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية مختلفة.	31	1,00	3,00	1,7742	,80456
يتم تشجيع الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل و توليد أفكار جديدة.	31	1,00	3,00	1,5161	,76902
يدعم البنك وظيفتي البحث و التطوير.	31	1,00	3,00	1,4516	,67521
يوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة.	31	1,00	3,00	1,4516	,67521
يتم تحويل المعرفة عن طريق المشاركة و تبادل الخبرات.	31	1,00	3,00	1,5484	,72290
يشجع البنك العمل ضمن فرق العمل.	31	1,00	3,00	1,2903	,58842
لدى البنك قاعدة للبيانات حول الزبائن و المنافسين.	31	1,00	3,00	1,4194	,71992
يحتفظ البنك بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة .	31	1,00	3,00	1,3548	,55066
يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة) الآراء والبحوث المختلفة).	31	1,00	3,00	1,4839	,67680
يقوم البنك بحفظ المعرفة في مستندات و حواسيب لاستعمالها عند الحاجة لها.	31	1,00	3,00	1,4194	,71992
هناك تحديث مستمر للمعارف المخزنة.	31	1,00	3,00	1,3226	,54081
يستخدم البنك شبكة الانترنت في عملية نقل و تشارك المعارف.	31	1,00	3,00	1,4194	,76482
يقوم البنك بإصدار نشرات و دوريات و مطبوعات مختلفة.	31	1,00	3,00	1,8387	,77875
يحفز العاملين ذوي المعرفة و الخبرة على المشاركة من خلال النقاش و الاجتماعات.	31	1,00	3,00	1,6452	,79785
تتم عملية تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى حسب الخبرة.	31	1,00	3,00	1,3871	,66720

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ