



جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات
بعنوان:

دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

من إعداد الطالب: عطايث الله ربيع

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/03/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/ مناصرية رشيد (أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ شربي محمد الأمين (أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا
د/ بوخلوة باديس (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا
د/ بوساحة محمد لخضر (أستاذ محاضر "أ" - جامعة تيسمسيلت) .. مناقشا
د/ رجم خالد (أستاذ محاضر "أ" - جامعة سطيف 01) .. مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات
بمعنوان:

دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

من إعداد الطالب: عطايث الله ربيع

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/03/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- | | | | | |
|-----------------------|-------|--------------------------------------|-------|--------------|
| أ.د/ مناصرية رشيد | | (أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة) | | رئيسا |
| أ.د/ شربي محمد الأمين | | (أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة) | | مشرفا ومقررا |
| د/ تيشات سلوى | | (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) | | مناقشا |
| د/ بوخلوة باديس | | (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) | | مناقشا |
| د/ بوساحة محمد لخضر | | (أستاذ محاضر "أ" - جامعة تيسمسيلت) | .. | مناقشا |
| د/ رجم خالد | | (أستاذ محاضر "أ" - جامعة سطيف 01) | .. | مناقشا |

السنة الجامعية 2021/2020

الإهداء

الحمد لله وكفى والسلام على عبده المصطفى أما بعد
أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في
عمرهما

إلى زوجتي وأولادي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم برحمته
إلى كل من جمعني معه لحظة خير وعلاقة محبة إلى زملائي في العمل
والدراسة
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

الطالب ربيع عطابت الله

الشكر

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله بادئ ذي بدء الذي تتم بنعمته الصالحات

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد إذا رضيت

وبعد، فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله،

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون وساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا البحث كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور محمد الأمين شربي الأخ الذي تشرفت بقبوله الإشراف على الأطروحة وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة والهادفة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل وامتناني إلى السيد بن نونة بوبكر المدير الجهوي للشركة الوطنية للتأمين الذي لم يبخل بتقديم المساعدة والدعم المعنوي لنا، كما لا ننسى إطارات قسم المعلوماتية بالمديرية العامة ومديرية رأسمال البشري وكل إطارات الشركة على تعاونهم معنا.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لكل الأساتذة الأفاضل في قسم علوم التسيير، وقسم المالية بجامعة ورقلة والذين لم يدخروا جهدا في مرافقتنا لإعداد هذا العمل، دون ما أنسى الدكتور محمد لخضر بوساحة والأستاذ الدكتور مناصرية رشيد والدكتور خالد رجم والذين لم يقصروا ولم يتوانوا في مساعدتنا بتوجيهاتهم القيمة وتقديم النصح والمشورة خلال مشوارنا الجامعي.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى زملائي الطلبة واخص بالذكر مقراني قدور وبوجمعة عوني وكل الذين ساهموا بشكل كبير في تقديم النصح والمشورة وتبادل الأفكار والمعارف والمساعدة في إتمام هذه الأطروحة.

الطالب ربيع عطايبت الله

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين بالجزائر، والتعرف على مدى إدراك واهتمام إطارات الشركة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى استخدامها وكذا مستوى السلوك الإبداعي لدى القيادات، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على المسؤولين والإطارات السامية للمديرية العامة والمديريات الجهوية ومدراء الوكالات عبر التراب الوطني، حيث تم استرجاع 207 استبانة صالحة للتحليل، كما تم الاستعانة ببرامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 في التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهداف وأهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة، وأن هناك تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط، بالإضافة إلى أن القيادات بالشركة الوطنية للتأمين تتمتع بسلوك إبداعي متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة ممثلة في أبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، وقد بينت الدراسة أنه لا يوجد تباين في آراء القيادات حول متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم لمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من منظور الدرجة الوظيفية وعدد الاستفادات من الدورات التدريبية أو التكوينية، بالإضافة إلى وجود تباين في الآراء حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لعامل عدد الاستفادات من الدورات التدريبية أو التكوينية.

الكلمات المفتاح: إدارة معرفة؛ عمليات إدارة المعرفة؛ ابداع؛ سلوك إبداعي؛ الشركة الوطنية للتأمين.

Abstract

This study aimed to highlight the extent of the contribution of knowledge management processes in the development of creative behavior among Algeria's National Insurance Company leaderships; also, to identify the extent to which the company's managers are aware and interested in application of knowledge management processes, as well as the level of creative behavior among the leaderships. The descriptive approach was adopted in the study through administering a questionnaire to (207) respondents from the population including managers and high officers in the General and Regional Insurance Directorates and Agencies in Algeria. In order to analyze the questionnaire, the Social sciences package program for statistical analysis SPSS version (22) was used.

The main findings of the study reveal that Insurance Company leaderships are aware of the concepts, objectives and importance of using knowledge management processes, and that there is the application of knowledge management processes but at a medium level. In addition, National insurance company leaders enjoy medium creative behavior. The study also finds that there is an impact of knowledge management processes represented in their dimensions (Knowledge diagnosis, defining knowledge objectives, knowledge generating, knowledge storage, knowledge distribution and knowledge application) combined with the development of the creative behavior of the National Insurance Company leaderships. The study reveals that there is no divergence in the leaderships' views on the variables of study and knowledge management processes and creative behavior depending on personal and functional variables with the exception of their perception of the level of use of knowledge management processes according to function grade and the number of times to benefit from training or formation, in addition to the existence of a variation in opinions about the level of creative behavior of leaderships depending on factors of the number of times to benefit from training or formation

Key words: knowledge management; knowledge management processes; creativity, creative behavior; National Insurance Company.

IV.....	الإهداء
V.....	الشكر
VI.....	ملخص الدراسة
VIII.....	قائمة المحتويات
X.....	قائمة الجداول
XIV.....	قائمة الأشكال
XV.....	قائمة الملاحق
XVI.....	قائمة الإختصارات
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة
39	المبحث الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي
68	خلاصة الفصل
70	الفصل الثاني: عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: الدراسات التطبيقية السابقة حول الدراسة
90	المبحث الثاني: تقييم الدراسات التطبيقية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
99	خلاصة الفصل
100	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
101	تمهيد
102	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
105	المبحث الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية

قائمة المحتويات

118 خلاصة الفصل
119 الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
120 تمهيد
121 المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
146 المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
197 خلاصة الفصل
198 الخاتمة
204 المصادر والمراجع
214 الملاحق
246 الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مقارنة بين السلعة والمعرفة	(1.1)
90	تقييم الدراسات السابقة العربية والأجنبية	(1.2)
106	سلم "ليكارت" الخماسي	(1.3)
106	المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه العام	(2.3)
107	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(3.3)
108	معاملات الارتباط لفقرات محور إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها مع محورها الكلي	(4.3)
109	معاملات الارتباط لفقرات بعد تشخيص المعرفة مع بعدها الكلي	(5.3)
109	معاملات الارتباط لفقرات بعد تحديد أهداف المعرفة مع بعدها الكل	(6.3)
110	معاملات الارتباط لفقرات بعد توليد المعرفة مع بعدها الكلي	(7.3)
111	معاملات الارتباط لفقرات بعد تخزين المعرفة مع بعدها الكلي	(8.3)
112	معاملات الارتباط لفقرات بعد توزيع المعرفة مع بعدها الكلي	(9.3)
112	معاملات الارتباط لفقرات بعد تطبيق المعرفة مع بعدها الكلي	(10.3)
113	معاملات الارتباط لفقرات السلوك الإبداعي مع محورها الكلي	(11.3)
116	معاملات الارتباط لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مع محورها الكلي	(12.3)
117	اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	(13.3)
121	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	(1.4)
122	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	(2.4)

قائمة الجداول

123	التوزيع التكراري للعينة حسب مستوى التحصيل العلمي	(3.4)
124	التوزيع التكراري للعينة حسب سنوات الأقدمية	(4.4)
125	التوزيع التكراري للعينة حسب الدرجة الوظيفية	(5.4)
125	التوزيع التكراري للعينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين او الدورات التدريبية	(6.4)
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة واهميتها	(7.4)
129	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تشخيص المعرفة	(8.4)
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تحديد أهداف المعرفة	(9.4)
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة	(10.4)
134	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تخزين المعرفة	(11.4)
135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة	(12.4)
137	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة	(13.4)
138	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور وأبعاد عمليات إدارة المعرفة	(14.4)
140	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور السلوك الإبداعي	(15.4)
147	اختبار الفرضية الأولى حسب "ONE SAMPLE T TEST"	(16.4)
148	اختبار الفرضية الثانية حسب "ONE SAMPLE T TEST"	(17.4)
150	اختبار الفرضية الثالثة حسب "ONE SAMPLE T TEST"	(18.4)
151	معامل الارتباط "لبرسون" لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مع السلوك الإبداعي	(19.4)
152	معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعده تشخيص المعرفة	(20.4)

قائمة الجداول

153	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي	(21.4)
154	معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعث تحديد أهداف المعرفة	(22.4)
155	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي	(23.4)
156	معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعث توليد المعرفة	(24.4)
156	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر توليد المعرفة على السلوك الإبداعي	(25.4)
157	معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعث تخزين المعرفة	(26.4)
158	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة على السلوك الإبداعي	(27.4)
159	معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعث توزيع المعرفة	(28.4)
160	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة على السلوك الإبداعي	(29.4)
161	معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعث تطبيق المعرفة	(30.4)
161	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي	(31.4)
162	نتائج تحليل علاقة الارتباط الخطي وتحليل التباين للإنحدار المتعدد التدريجي بين المتغيرات المستقلة لعمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع السلوك الإبداعي	(32.4)
164	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise" لاختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي	(33.4)
166	التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة حسب اختبار "كولموكروف سمرنوف"	(34.4)
167	اختبار "Mann-Whitney" لاختبار فرق المتوسطين لآراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة تبعاً للجنس	(35.4)
168	اختبار "Kruskal-Wallis" لتحليل التباين بين المتوسطات لآراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(36.4)

قائمة الجداول

173	إختبار "T-test independent Sample" فرق المتوسطين لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي تبعا للجنس	(37.4)
174	تحليل التباين الأحادي لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(38.4)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	هرم المعرفة	(1.1)
25	العمليات الجوهرية وتصميم الحقول لإدارة المعرفة وعمليات الأعمال	(2.1)
28	لولب توليد وتحويل المعرفة حسب "نونাকা"	(3.1)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
215	الإستبانة بالعربية	01
222	الإستبانة بالفرنسية	02
230	قائمة الأساتذة المحكمين	03
231	مخرجات برنامج SPSS	04

الاختصار	تفسير الاختصار باللغة الأجنبية	تفسير الاختصار باللغة العربية
SAA	Société Nationale D'Assurance	الشركة الوطنية للتأمين
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
SEM	Structural Equation Modeling	نمذجة المعدلات الهيكلية أو البنائية
LISREL	linear structural relations	العلاقات الهيكلية الخطية
IFID	Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe	معهد المالية للتنمية في المغرب العربي
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification	المعهد العالي للإدارة والتخطيط
CNEPD	Centre National de l'Enseignement Professionnel à distance	المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد
GRMA-FORM	Centre de Formation en gestion Maritime et Portuaire	مركز التكوين في إدارة الملاحة البحرية والموانئ
INSAG	Institut Supérieur de Formation d'Assurances de Gestion	المعهد العالي للتكوين الإداري للتأمينات
I.A.H.E.F	Institut Algérien des Hautes Etudes d'Assurance	المعهد الجزائري للدراسات العليا في التأمين
E.H.E.A	Ecole des Hautes Etudes d'Assurance	مدرسة الدراسات العليا للتأمين
APQC	American Productivity & Quality Center	المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية
CIBC	Canadian Imperial Bank Of Commerce	بنك إمبريال الكندي للتجارة

مقدمة

توطئة:

تشهد عديد المنظمات العالمية والمحلية تغيرات وتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية حيث أدت إلى حدوث تغيرات هامة في حياة الأفراد والمنظمات، كما عملت على زيادة التعقيد في العمل مما تطلب الرفع من مستوى المهارات للأفراد باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة وتأهيلهم لتمكينهم من الإستجابة لهذه التحديات، كما دعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم شديد المنافسة ويتميز بشح الموارد، وهذا في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وخاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما فرض واقعا يجتم عليها البحث عن موارد أكثر أهمية من الموارد المادية التي تكسبها ميزة تنافسية وتضمن لها البقاء والإستمرار في النشاط.

وفي خضم تلك المتغيرات أدركت المنظمات أن الموارد التقليدية رغم أهميتها لم تكن كافية للإستجابة لتلك التحديات، حيث أدركت أن المورد البشري وما يتميز به من قدرات عقلية ومهارات واستعدادات فطرية تمكّنه من مواجهة تلك التحديات، فأصبحت المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لهذا المورد وتعمل على تحفيزه وتطوير تلك القدرات وتغيير سلوكياته وثقافته في مكان العمل، وهذا من خلال تبني أساليب وطرق جديدة تسمح له بتحقيق أهداف المنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد وتنمية قدراتهم الإبداعية، ومن بين تلك الأساليب الحديثة هو تنبيهها لإدارة المعرفة كنموذج استراتيجي والذي يعتمد على تنمية المورد البشري ليكون قادراً على الإبداع، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمليات والإتصال، مما استوجب عليها تغيير أساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات وتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق مستوى الأداء المتميز والأفضل.

إن العالم اليوم يشهد عهداً جديداً يعتمد أساساً على المعرفة أدى إلى بروز مصطلحات جديدة منها مجتمع المعرفة والمنظمات المتعلمة التي تتشكل أساساً من برامج إدارة المعرفة كل هذا لتحقيق الإبداع وتنمية قدرات ومهارات الأفراد في المنظمات من خلال تزويدهم بالتجارب والمعرفة والخبرة والتشارك فيها لغرض توليد معارف جديدة تسهم في عمليات التغيير والتطور والنمو، حتى أصبحت المعرفة ورأس المال البشري مورداً أساسياً من موارد المنظمة تعتمد عليه في حل المشكلات بطرق إبداعية مما يستلزم تطوير مهارات الأفراد وتنمية سلوكياتهم الإبداعية من خلال التشجيع وتوفير المناخ الذي يدعمهم في تحقيق ابداعاتهم وتسهيل الإتصالات.

ولقد بات لزاما على المنظمات الوطنية رفع التحدي لتساير التطورات والتأقلم معها لتستطيع منافسة المؤسسات العالمية وكسب الرهان من خلال تبني مشاريع من هذا النوع، ولعل الشركة الوطنية للتأمين خير دليل على ذلك، فهي تأمل في نجاحه وتحقيق التحدي لضمان كفاءة أدائها والتفوق على بقية المنافسين استجابة للتغيرات العالمية.

إشكالية الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول أثر ومدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين، وبناء على ما تقدم تتبلور إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يمكن أن تسهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين خلال الفترة (2018-2020)؟"

لمعالجة هذه الإشكالية يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك واهتمام القيادات الإدارية للشركة الوطنية للتأمين بأهمية عمليات إدارة المعرفة؟
2. ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين؟
3. ما مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين؟
4. هل يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين؟
5. هل يوجد تباين في آراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة ومستوى السلوك الإبداعي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد الاستفادات من التكوين والتدريب)؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية، يمكن طرح الفرضيات التالية:

1. تدرك قيادات الشركة الوطنية للتأمين مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛

2. مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين مرتفع؛
3. مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين مرتفع؛
4. يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين؛
5. لا يوجد تباين في آراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة ومستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع الدراسة كان له أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

- الميل الشخصي في هذا الموضوع والرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص إدارة المعرفة وتنمية الإبداع واعتبار تبنيهما والاهتمام بهما أهم الحلول التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية والتميز للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة؛
- الدراسة تدخل ضمن مجال التخصص الأكاديمي والوظيفي، وهذا من خلال الاهتمام بأنظمة المعلومات وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولما لها من إسهامات كبيرة تركز عليها إدارة المعرفة؛
- الشعور بأهمية الموضوع في ظل عدم وجود دراسات تبين مساهمة إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخدمية عامة وشركات التأمين خاصة في ظل غياب شبه تام لثقافة التأمين في بيئة محفوفة بالمخاطر؛
- الاهتمام المتزايد بموضوع اقتصاد المعرفة والإبداع وتوجه معظم الدول إلى تبني الاقتصاد المبني على المعرفة خاصة التي تبحث عن بدائل لاقتصادها الريعي مثل الجزائر من خلال مؤسساتها التي تريد تحقيق التنمية المستدامة وهذا بما تسهم به إدارة المعرفة في تنمية الإبداع، وكذا الاهتمام من قبل الباحثين وكذا مسيري المؤسسات التي ترغب في التغيير والتطوير وتنمية الإبداع لرأسمالها البشري لتحقيق الميزة التنافسية في ظل شح الموارد الطبيعية ودخول رأس المال الفكري كأحد أهم عوامل الإنتاج؛
- الحداثة النسبية للموضوع على مستوى البحث العلمي في المؤسسات الاقتصادية حيث يحظى باهتمام كبير في البحوث والمجلات العلمية والتقارير التي تصدرها الهيئات الوطنية والدولية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة لتسليط الضوء على جانبين مهمين من عدة مجالات مترابطة ومتكاملة وهما عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، كما يزداد الاهتمام بهما من قبل الباحثين من يوم لآخر، من خلال التحول نحو تبني إدارة المعرفة نموذجاً استراتيجياً من قبل عديد المنظمات في ظل ندرة الموارد، فإدارة المعرفة تركز على الأفراد المبدعين؛
- إنّ التطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال المبني على المعرفة، وما نتج عنه من ابتكارات وإبداعات جديدة ولمواجهة التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال كان لزاماً على المنظمات رفع التحدي لمواكبة التغير السريع، مما يفسر التوجه نحو هذين المجالين الذين يعتمدان أساساً على المورد البشري من خلال تنمية وتطوير مهاراته وسلوكه وقدرته على الإبداع من خلال التعلم، مما يحتم على المنظمات تبني إدارة المعرفة أسلوباً مناسباً يحقق أهداف المنظمات الاستراتيجية؛
- تعد هذه الدراسة من الأبحاث القليلة حسب علمي والتي تطرقت لعمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وتحليل واقعهما في شركة تأمين جزائرية ممثلة في الشركة الوطنية للتأمين، كما تعد دراسة ميدانية تبين دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للقيادات، وتبرز أهميتها بالنسبة للشركة ولقياداتها وإطاراتها لمعرفة كل ما يتعلق بالمفاهيم ومستوى إدراكهم لها، والتعرف على مستويات السلوك الإبداعي لديهم ومدى استخدامهم لعمليات إدارة المعرفة، كما لها أهمية للباحثين في هذا الموضوع لتكون تدعيماً ومنطلقاً لأبحاثهم.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومختلف عملياتها الأساسية، إضافة إلى التعرف على السمات الشخصية والسلوكيات الإبداعية الواجب توافرها لدى القيادات والشخصيات المبدعة التي تدعم الإبداع وتسهم بالتغيير والتطوير؛
- معرفة مستوى إدراك واهتمام قيادات الشركة الوطنية للتأمين بتبني نموذج إدارة المعرفة لتعزيز السلوك الإبداعي؛

- إبراز مستوى تبني استخدام عمليات إدارة المعرفة كعنصر رئيسي من عناصر إدارة المعرفة بالإضافة إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر لعمليات إدارة المعرفة ممثلة في أبعادها لتشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين؛
- الخروج بنتائج تجيب على إشكالية الدراسة قد تسهم في تطوير مجال الإبداع من خلال تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة، والحد من عمليات التقليد سواء في الخدمات المقدمة للزبائن أو على مستوى العمليات التقنية والإدارية لغرض خلق قيمة للأعمال والتميز في الأداء في بيئة ديناميكية محركها التطور التكنولوجي السريع؛
- استنباط اقتراحات مميزة وخاصة بالشركة الوطنية للتأمين من شأنها أن تسهم في خلق ميزة تنافسية وإدامتها على أساس تنمية السلوك الإبداعي للقيادات للحصول على الإبداع، وأيضا للمحافظة على الريادة في مجال التأمينات، وتطويرا للمستوى المعرفي لقياداتها من خلال زيادة المهارات والقدرات والإطلاع على الممارسات الأفضل في مجال التأمينات.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والأنسب لوصف وتحليل وإبراز المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الثانوية بالاستعانة بالكتب والمراجع العلمية والبحوث والدراسات ومن الدوريات والملتقيات ومواقع الأنترنت والنشرات المختلفة بالعربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع ومحاور الدراسة.

وقد تم استخدام أسلوب دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين من أجل إنجاز الدراسة التطبيقية لمعرفة واقع ومستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في الشركة، وكذا معرفة مستوى السلوك الإبداعي والعلاقة بينهما وأثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي، حيث قمنا بجمع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق توزيع استبانة على عينة من الإطارات والقيادات، واعتماد المقابلات الشخصية مع بعض الإطارات والمسؤولين على هذه الشركة لتفسير النتائج المحصل عليها، وذلك من اجل الحصول على معلومات وتفسيرات أكثر دقة ووضوح واللازمة للدراسة للخروج بنتائج حاسمة وتفسيرات مكتملة للاستبيان.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على الشركة الوطنية للتأمين على المستوى الوطني، المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وكذا المديریات الجهوية والوكالات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني، كما انها تعتبر من أكبر الشركات الكبرى في قطاع التأمينات وتستخدم بنية تحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما تتوفر الشركة على نظام معلوماتي متكامل لتسيير نشاطاتها المختلفة، بالإضافة إلى أنني أعمل بها ضمن فريق نظام المعلومات مما يسهل لنا جمع المعطيات والاتصال بالقيادات في جميع المستويات القيادية واجراء المقابلات بكل أريحية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين سنتي 2018 و2020، حيث تميزت هذه الفترة بصعوبات مالية واقتصادية على الشركة وعلى المستوى الوطني، مما يجعلها أكثر بحثا للحلول الإبداعية واعتماد أكثر الأساليب نجاعة باستخدام مثل هذه الدراسات حول تبني تطبيق إدارة المعرفة لتسيير المهارات والخبرات التي تتوافر عليها، كما أن هذه الفترة تدخل ضمن الخمس سنوات الممنوحة قانونيا لإتمام هذه الدراسة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على إطارات الشركة الوطنية للتأمين فقط من رتبة رئيس دائرة ونائب مدير إلى أعلى منصب بالشركة الرئيس المدير العام، باعتبارهم الفئة القادرة على تطبيق واستخدام المعرفة وإدارتها، وهي الفئة المعنية أكثر بنظام المعلومات وتطويره، واحداث التغيير المستهدف فيه ولها القدرة على الإتصال والتشارك في المعرفة من خلال الخبرات التقنية والمهارات القيادية التي يتمتعون بها على كل المستويات.
- **الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على دقة إجابات الباحثين بالإضافة إلى دقة بناء أداة الدراسة.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول فصلين للجانب النظري والدراسات السابقة وفصلين للدراسة التطبيقية، وخاتمة.

في البداية عرض للمقدمة تضمنت مدخلا عاما للدراسة، ثم تحديدا لإشكالياتها الرئيسية والفرعية، بعدها تقديم فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية، كما تضمنت ابراز أهمية واهداف الدراسة، ومبررات اختيار الموضوع، بالإضافة إلى عرض حدود الدراسة وهيكلها وصعوبات إعدادها.

تم تخصيص الفصل الأول للأدبيات النظرية لموضوع الدراسة مقسما إلى مبحثين: المبحث الأول للمفاهيم الأساسية المتعلقة بمحور إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها والمبحث الثاني خاص بالمفاهيم النظرية للإبداع والسلوك الإبداعي وتنميته والعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وأهمية ودور القيادة.

كما تم تخصيص الفصل الثاني للأدبيات التطبيقية خصص للدراسات السابقة وتقييمها في مبحثين، في المبحث الأول قمنا بعرض أهم الدراسات التطبيقية السابقة العربية والأجنبية والتي تطرقت لموضوع الدراسة بشقيه سواء عمليات إدارة المعرفة او السلوك الإبداعي، أما المبحث الثاني خصص لتقييم هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما في الفصل الثالث فقد خصص للإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية من خلال مبحثين الأول تطرقنا فيه للخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية بعرض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة والتعريف بالشركة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض متغيرات الدراسة، في حين المبحث الثاني خصص لعرض وتقديم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة وصدق الاتساق الداخلي.

في حين خصص الفصل الرابع والأخير لعرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية في مبحثين الأول لعرض وتحليل نتائج الدراسة، والثاني خصص لاختبار الفرضيات ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

وفي الأخير تم عرض خاتمة الدراسة حيث تضمنت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وتقديم اقتراحات على ضوء هذه النتائج، بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من المواضيع كآفاق للدراسة يمكن للباحثين الانطلاق منها في دراساتهم وبحوثهم المستقبلية.

صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات عند إعداد هذه الدراسة تشعب الموضوع واختلافات الباحثين نظرا للحدثة النسبية للموضوع وخاصة بالنسبة للقياس سواء لعمليات إدارة المعرفة أو السلوك الإبداعي لعلاقتها بأداء المورد البشري، وتقارب النماذج المتبعة والترابط والتكامل بين الأبعاد.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

لعمليات إدارة المعرفة والسلوك

الإبداعي

تمهيد:

إنّ ما تواجهه المنظمات العالمية سواء كانت اقتصادية أو خدمية من تحديات فرضتها عليها حدة المنافسة، وفي ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد أساسا على المعرفة بالاعتماد على التقنيات الحديثة في استخدام ونشرها وتوليدها لرفع مستوى أداء العاملين من خلال تنمية سلوكهم الإبداعي، لهذا أصبح من الضروري إيجاد الحلول المناسبة والمواكبة للتكنولوجيا الحديثة والتي تكون أكثر فاعلية لضمان الاستمرارية وإمكانية القدرة على المنافسة.

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين اثنين، المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية لإدارة المعرفة من خلال استعراض الإطار المفاهيمي، أما المبحث الثاني خصص للأدبيات النظرية التي عالجت الإبداع والسلوك الإبداعي وكذا علاقته بإدارة المعرفة وعملياتها المتنوعة ومساهمة هاته الأخيرة في تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المنظمات عامة والقيادات الإدارية بشكل خاص.

المبحث الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة

في هذا المبحث قسمناه إلى أربع مطالب، في المطلب الأول سنفصل فيه كل من الإطار المفاهيمي للمعرفة، بعدها نتطرق إلى مفاهيم إدارة المعرفة من خلال المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث سنركز على عمليات إدارة المعرفة لنختتم المبحث بمطلب رابع نعرض من خلاله استراتيجيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

في هذا المطلب سوف نقوم بالتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول مفهوم المعرفة وخصائصها، فجوة المعرفة، تصنيفاتها مع التطرق إلى هرم المعرفة وكذا موجودات المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

المعرفة مصطلح قديم عرف منذ أن خلق الله عز وجل الإنسان، قال الله تعالى ("خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4)")¹ وقوله تعالى ("يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۖ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ")² وقال تعالى ("قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ")³، وهنا إشارة إلى أن المعرفة عرفت مع خلق الله للإنسان وفيها تركيز تام لها، وتفرقة بين الفرد الذي يدرك ويفهم والملم بالعلوم والأمور، وبين الذي لا يدرك ولا يعلم شيئاً، وبلوغ مستوى امتلاك متقدم من المعرفة والعلم يوصل الشخص لدرجة الحكمة وهي قمة وغاية المعرفة وهي نتاج التراكم المعرفي للإنسان، ويقصد بالمعرفة لغة هي "إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه"⁴، وهي "الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته"، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم⁵.

1 القرآن الكريم: سورة الرحمن: الآية: 3 و4.

2 القرآن الكريم: سورة البقرة: الآية: 269.

3 القرآن الكريم: سورة الزمر: الآية: 9.

4 المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1975، ص: 500.

5 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 17.

وهناك العديد من المفاهيم الإجرائية للمعرفة منها أنها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات وبدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة¹.

وتعرف كذلك بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، فهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، وهناك من عرفها على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين والمنظمة².

المعرفة هي مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات، التجارب، المعلومات، البيانات، المفاهيم، الاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو هذه الحالة³.

وقد عرفها "دروكر" بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية⁴.

ويرى "ويج Wiig" أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحمله معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على أنها مزيج بين المعلومات والخبرات والمهارات البدنية والفكرية المتراكمة والقيم والأحكام وقدرة الفرد أو المنظمة على استخدامها لإيجاد حل لمشكلة معينة في زمن معين أو لتبرير ما يؤمن به.

1 المرجع السابق.

2 ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص: 53-54.

3 هشام علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 19.

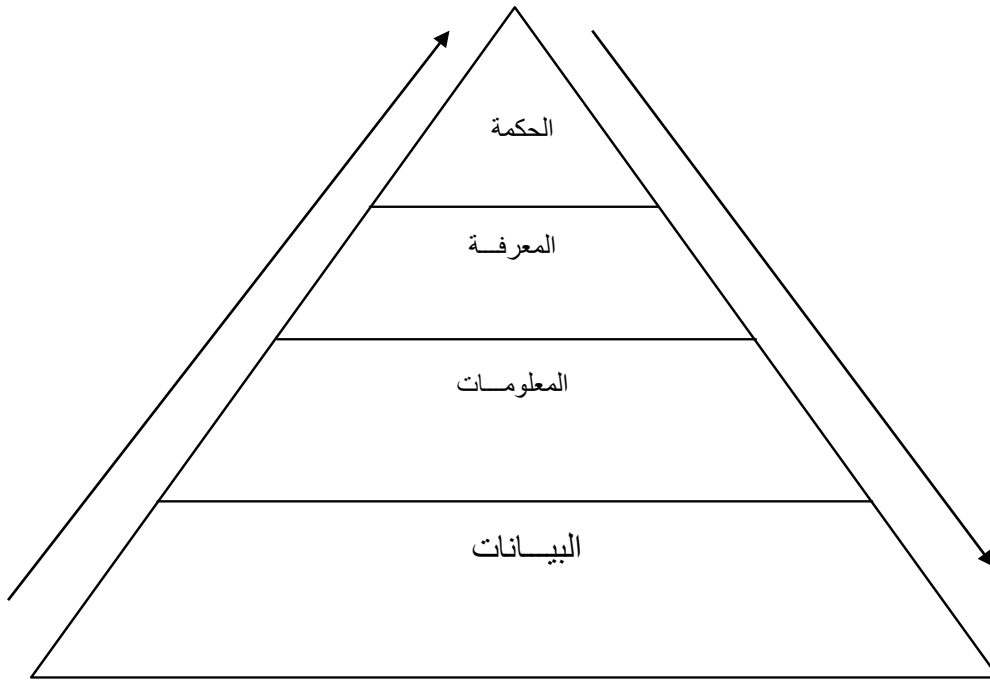
4 العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص: 4.

5 فراغ الطيب، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أوبكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2008، ص: 6.

الفرع الثاني: هرم المعرفة

لقد أشارت عديد من الدراسات ان هناك خلط بين المفاهيم التالية البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة أي ما يعرف في المراجع بهرم المعرفة الذي نستطيع من خلاله التمييز بين هذه المصطلحات كما هو مبين بالشكل التالي:

الشكل رقم (01.01): هرم المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:38

أولاً: البيانات: وهي مجموعة من الحقائق غير المترابطة عن الأحداث يتم تقديمها وإبرازها دون أحكام أولية مسبقة ولا تفسيرات أو قواعد عمل وتكون إما رموزاً، أشكالاً، أرقاماً وإشارات أي عبارة عن مواد خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي¹.

¹ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 88-90.

ثانياً: المعلومات: حسب "هيچ" المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة ما ولكي تصبح البيانات معلومات يجب تقديمها في سياق مع وجود هدف وتنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه، وهي بيانات توضح إطار ومحتوى واضح ومحدد يمكن استخدامها لاتخاذ القرار¹.

ثالثاً: المعرفة: ونجدها في المستوى الثالث من الهرم نجد المعرفة التي تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين ومن ثم اتخاذ القرار حول كيفية معالجته وإدارته²، وفي هذا المستوى أيضاً تمكن الفرد من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة فاتخاذ قرار أو خطوات عمل باستعمال مهاراته وخبرته.

رابعاً: الحكمة: تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة، وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة، وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات، وهي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، حقيقي وزائف³، وفهم القيمة الدائمة، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلافية⁴.

كما ذهب بعض الباحثين إلى إدراج ذكاء الأعمال بين المستوى المعرفي والحكمة، ومنه خلال ما سبق يمكن القول إن المستوى المعرفي في المنظمة يعتمد على تفسير وفهم وتحليل الظواهر والمعلومات والتنبؤ بما سيكون قبل وقوع المشكلات مما يستدعي استخدام للمعلومات والخبرات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: تصنيفات وخصائص المعرفة

إن للمعرفة خصائص تميزها عن غيرها من الموجودات في المنظمة بينها الباحثين في كتبهم وإسهاماتهم، كما أن للمعرفة تصنيفات اختلفت حسب مصادرها ونوعها في الآتي:

¹ المرجع السابق.

² المرجع السابق.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

⁴ هشام علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص: 65.

أولاً: تصنيفات وأنواع المعرفة: أشار الباحثون إلى وجود عديد التصنيفات للمعرفة، والمصدر هو الذي يحدد نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعاً لمصادرها وآلية المشاركة فيها والغاية من تطبيقها، حيث صنفتها "ماكاردت Maquardt" إلى أربعة تصنيفات وهي¹:

أ- معرفة - ماذا (Know-what): وتعني معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛

ب- معرفة - كيف (Know-How): وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة؛

ج- معرفة - لماذا (Know-why): وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة أي السبب؛

د- معرفة - أين (Know-Where): وهي معرفة مكان تواجد وأين يمكن العثور على نوع محدد من المعرفة؛

هـ- معرفة - متى (Know-when): وهي معرفة متى تكون الحاجة لهذه المعرفة.

نستطيع القول إن معرفة نمط المعرفة يكتسي أهمية كبيرة في تحديد المعرفة المطلوبة عند المنظمات في مواجهة احتياجاتها وإيجاد حلول لمشاكلها، وهناك تصنيف آخر لأنماط المعرفة يأخذ بعين الاعتبار فرص تمثيلها في نظم تكنولوجيا المعلومات وهي كالاتي²:

أ- المعرفة الإجرائية: كيف يجب أن تحل المشكلة، أي الطريقة التي نعمل بها الأشياء، كالقواعد والإجراءات والتي تمثل الأنماط النموذجية لها؛

ب- المعرفة الإعلانية: توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول المشكلة من خلال التعابير البسيطة للاختيار بين الصح والخطأ، وتتضمن عبارات مبينة لأوصاف المفهوم أو الكائن؛

ج- المعرفة البعدية: يعني توصيف المعرفة نفسها بما يساعد اختيار المعرفة الملائمة لحل المشكلة خلال توجيه منهجية الإدراك والتفكير بالاتجاه الصحيح؛

د- المعرفة الاستكشافية: تستخدم هذه المعرفة قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك وهي معرفة تجريبية ترافق الفرد خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة.

1 المرجع السابق، ص: 99.

2 محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

أما عن أنواع المعرفة فقد اتفق اغلب الباحثين على نوعين من المعرفة وهما المعرفة الضمنية (الكامنة، الساكنة) "Tacit or Implicit Knowledge" والمعرفة الصريحة (المعلنة أو الظاهرة) "Explicit Knowledge"، ويرجع الباحثون إلى أن جذور هذا التصنيف يعود للفيلسوف العالمي "ميشال بولاني" Michael polanyi¹.

أ- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، فهي معرفة غير مكتوبة وغير مرمزة تكمن في عقول الأفراد كالمعرفة الفنية والإدراكية والمعرفة السلوكية، أي إنها المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وتكون محفوظة بالذاكرة الإنسانية غير مرئية، ولا تظهر إلا من خلال الحوار والنقاش؛

ب- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين كالتقارير والأفلام والرسائل والصور وغيرها من المعارف التي يمكن التشارك فيها وتقاسمها بين الأفراد².

تعتبر هذه التصنيفات أهم ما جاء في الأدبيات النظرية التي تطرق لها الكتاب في هذا المجال، لما لها من أهمية وخصائص على مستوى الفرد والمنظمة.

ثانياً: خصائص المعرفة

أشارت وتطرقت العديد من الأبحاث إلى خصائص المعرفة وتنوعت الآراء من وفرة وتنوع الأفكار ووجهات النظر، ومن الخصائص التي أجمع الباحثون عليها في مؤلفاتهم وهي كالآتي³:

1. المعرفة يمكن أن تُؤلَّد: وجود الأفراد المبدعين والمبتكرين في المنظمة يتم التعويل عليهم في عملية استدامة عمليات الابتكار وتوليد المعرفة، وهذا ما تمتاز به بعض المنظمات التي تسعى للتميز والقادرة على توليد المعرفة؛

2. المعرفة يمكن أن تموت: المعرفة كما تولد فهي تموت أيضاً، إن القليل الذي يسجل من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا، من خلال الكتب والدورات حتى وإن كان ذا جودة فإن القليل منها الذي يكتب

¹ المرجع السابق، ص: 41.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص: 24.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

أو ينقل ويتشارك فيه الأفراد، لهذا فإن غالبية المعارف تموت مع موت الشخص، والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة، والبعض الآخر يصبح دون قيمة، أي معرفة عامة بدون استخدام أو قد يكون نتيجة النسيان؛

3. **المعرفة يمكن أن تُمتلك:** إن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات

اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية كالملكية الفكرية شأنها في ذلك شأن الملكية المادية؛

4. **المعرفة متجذرة في الأفراد:** توجد في المنظمة المعرفة الصريحة لكن المعرفة الضمنية تأخذ الحصّة الأكبر

وهي في عقول الأفراد فهي متجذرة فطرية بإمكانات ذهنية وقيم ومبادئ يصعب على المنظمة تحويلها إلى معرفة صريحة وتعمل من أجل ذلك، لكن القليل منها فقط ما يتحول للتشارك فيها؛

5. **المعرفة يمكن أن تخزن:** تعمل المنظمات على تخزين أكبر كم من المعارف بالكتب والأشرطة والأفلام

ووسائل التخزين الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية، ومنصات التعليم، كل هذا من أجل التشارك فيها ونقلها وتوزيعها والاستفادة منها في التطبيقات والعمليات والاستخدام على أكبر نطاق من أجل التجديد وتوليد معارف جديدة؛

6. **المعرفة يمكن أن تصنف:** إلى جانب المعرفة الضمنية والصريحة هناك أنماط أخرى مثل معرفة الأدلة

ومعرفة كيفية عمل الأشياء والمعرفة المتعلقة بالرؤية والحدس ومعرفة العلاقات التي تستخدم في العمل. وهناك من أضاف إليها خصائص أخرى مكملة للسابقة¹:

7. **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** بل على العكس تماما فهي تزيد وتولد بالاستخدام والتطبيق وعكس

ذلك فإنها تموت، وهذه الخاصية مميزة للمعرفة لا نجدها بالسلع والمواد الأولية (الموجودات الملموسة).

8. **إمكانية تقاسم المعرفة:** إن التشارك والتقاسم للمعرفة والخبرات يزيد من توليد المعرفة الجديدة خاصة مع

الطور الذي وصلت إليه ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال فهي عامل مهم أساسي وضروري في عملية التقاسم للمعرفة ونقل الخبرات بين الأفراد.

كما يمكن معرفة خصائص المعرفة من خلال مقارنتها بالسلعة أو الخدمة، ونأخذ على سبيل المثال التمييز

بين المعرفة والسلعة باعتبار إنتاج السلعة يخضع لندرة الموارد في حين قطاع المعرفة يتسم بالوفرة في المعرفة كما أن

¹ المرجع السابق، ص: 98.

تزايد ونمو قطاع السلع يتسم بالنمو الخطي على عكس قطاع المعرفة الذي يتسم بالنمو الأسّي¹، والجدول رقم (01.01) يوضح المقارنة بين السلعة والمعرفة:

الجدول رقم (01.01): مقارنة بين السلعة والمعرفة

المعرفة	السلعة	البيانات
<ul style="list-style-type: none"> - غير منظورة، أثرية - غير محددة، غير قابلة للقياس - الوفرة - تزايد العوائد أو الرافعة - متولدة ذاتيا - تزامن الاستخدام والإنتاج 	<ul style="list-style-type: none"> - منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد - متلاشية - تعاقب الإنتاج والاستهلاك 	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> - قيمة التبادل عند الاستعمال 	<ul style="list-style-type: none"> - قيمة الاستعمال وقيمة التبادل 	القيمة
<ul style="list-style-type: none"> - عمال ومهنيو المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> - العمال اليدويون 	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير) 	<ul style="list-style-type: none"> - المقاييس الإنتاجية التقليدية - المحاسبة التقليدية - المؤشرات المالية 	المقاييس
<ul style="list-style-type: none"> - في الانتباه والتركيز 	<ul style="list-style-type: none"> - في الموارد 	نمط الندرة
<ul style="list-style-type: none"> - دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة) 	<ul style="list-style-type: none"> - دور تقادم (ضعف) 	الضعف والقوة
<ul style="list-style-type: none"> - أسّي 	<ul style="list-style-type: none"> - خطي 	النمو

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

¹نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص: 34.

فمن خلال الجدول السابق يمكن تمييز خصائص المعرفة عن السلع المادية الأخرى، وإبراز قيمتها بعد استخدامها بحيث تنجم عنها عوائد خارجية، كما ان للسلعة خاصية الندرة وهذا عكس المنتجات المعرفية والتي تتميز بالوفرة وتزيد بالاستخدام، بالإضافة إلى نمط النمو فالمعرفة تتميز بالنمو السريع فهي تتعاضد بشكل رهيب مما يكسبها أهمية بالغة في المنظمات.

الفرع الرابع: فجوة وموجودات المعرفة

إن من بين المصطلحات المهمة التي يجب توضيحها في المفاهيم الأساسية للمعرفة فجوة المعرفة وكيفية حدوثها، إضافة إلى التمييز بين موجودات المعرفة وتوضيحها وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفقرات الموالية.

أولاً: فجوة المعرفة: اهتم الباحثون في مجال المعرفة بهذا المصطلح بشكل ملفت نظراً للآثار السلبية التي تخلفها هذه الفجوة، حيث بين "ويج Wiig" إلى وجود أنواع عديدة من "فجوة المعرفة"، هذه الفجوات تظهر خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة للتعامل مع الموقف، كما يمكن أن تحدث الفجوة حينما يكون أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر، كما تحدث فجوة المعرفة أحياناً بين صانع المعرفة وبين العمل الذي يتطلب توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة¹.

هناك العديد الأسباب التي تعمل على حدوث فجوة المعرفة، ونذكر منها²:

1. الافتقار إلى الاستعداد الشخصي؛
2. الافتقار إلى المعرفة المتعلقة بالعمل؛
3. وجود فجوة اتصالات بين الدوائر والأقسام؛
4. افتقار فرق العمل إلى الفهم والإدراك الكافيين لخبرات وقدرات ووجهات نظر الفرق الأخرى؛
5. الافتقار إلى المهارات الأساسية على الصعيدين النظري والعملي.

¹هشام علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 103.
² المرجع السابق.

كما أشار "نجم عبود" إلى تحليل فجوة الأداء والتي تكون غالبا بين ما هو مخطط استراتيجيا والأداء الفعلي للمنظمة وهو نفسه فجوة المعرفة أي ما تعرفه المنظمة وما تستطيع معرفته وبين ما ينبغي أن تعرفه، وذكر أن تحليل الفجوة يمكن أن يعمل على مستويين من الفجوات¹:

1- الفجوة الداخلية: ونجدها داخل المنظمة في حالتين بين (الفعلي - الإمكانية) وبين (الإمكانية-الهدف):

أ. الفجوة الداخلية بين (الفعلي - الإمكانية): أي الفجوة بين ما تعمل المنظمة فعلا وبين ما تستطيع فعله، وهي فجوة القدرات الذاتية وتتعلق بالفهم لمضمون نقاط القوة ونقاط الضعف فيما تعمله المنظمة فعليا؛

ب. الفجوة الداخلية بين (الإمكانية-الهدف): أي الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمله وبين ما يجب عليها أن تعمله، وتتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية وما ينبغي معرفته أي بما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف؛

2- الفجوة الخارجية: ونجدها بين المنظمة وبيئتها التنافسية في حالتين بين (الفعلي - الإمكانية) وبين (الإمكانية-الهدف):

أ. الفجوة الخارجية بين (الفعلي - الإمكانية): أي الفجوة بين ما تعمل عليه المنظمة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة، وهي فجوة القدرات الذاتية حيال فرص البيئة والتهديدات؛

ب. الفجوة الخارجية بين (الإمكانية-الهدف): أي الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات.

ثانيا: موجودات المعرفة:

تنقسم الموجودات في المنظمة إلى قسمين²:

1. الموجودات الملموسة: وتتمثل في الأجهزة، المعدات والمباني وما شابه ذلك من الموجودات المادية؛
2. الموجودات غير الملموسة: وهي موجودات المعرفة الأكثر أهمية في المنظمة، رغم أنها لا تظهر في حسابات الميزانية العامة، وقد قسمت موجودات المعرفة إلى أربع مجموعات أساسية:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 167-169.

² هشام علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

- أ. موجودات التكنولوجيا: المعرفة التكنولوجية، التصميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث والدراسات وبراءات الاختراع وما شابه ذلك.
- ب. موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المنظمة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة؛
- ت. موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية، الاحترافية، التشغيلية، معرفة المنظمة ومعرفة السوق.
- ث. موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المنظمة، حقوق التأليف والعلامات التجارية وما شابه ذلك.

الفرع الخامس: مصادر وخرائط المعرفة

للحصول على المعرفة لا بد من معرفة مصادرها ومكان تواجدها ليسهل البحث عنها باستخدام خرائط المعرفة قصد توفير الجهد والوقت.

أولاً: مصادر المعرفة

لقد اتفق عديد الباحثين على تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسين داخلي وخارجي نحصل من خلالهما على المعرفة

أ- المصادر الداخلية: وتكمن أساساً في خبرات وتجارب الأفراد المتراكمة أي الضمنية وقدرتها على الاستفادة منها كالأستراتيجية، المؤتمرات، المكتبات الإلكترونية، التعلم بالعمل، الحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو البحوث والدراسات وبراءات الاختراع¹؛

كما إن إدراك المعرفة مرتبط بالتقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فالتكامل بين الاستراتيجية والأفراد والعملية والتقنية مع تقنية المعلومات تشكل مصدراً أساسياً للحصول على المعرفة الصريحة؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

ب- المصادر الخارجية: وهي المصادر المتواجدة في بيئة المنظمة المحيطة، وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الرائدة في المجال كالتصوية "Benchmarking"، المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، استقطاب الخبراء وآراءهم وتجاربهم، ومتابعة الصحف والمجلات، الكتب، المنشورات على الأنترنت، مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو، جمع البيانات من الزبائن والموردون والمنافسون وإقامة التحالفات والمشاريع المشتركة، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وعلى المنظمة أن تكون قادرة على تأمين المعرفة من بيئتها¹.

ثانياً: خرائط المعرفة

خريطة المعرفة هي عملية جرد لموجودات المنظمة من أفراد ووثائق وقواعد بيانات تكمن في الدلالة على مكان المعرفة داخل المنظمة، الهدف منها إرشاد الأفراد إلى الجهة التي يتعين عليهم الاتصال بها، قصد الحصول على المعرفة بسرعة دون جهد ومن هو مالِكها وقيمتها وكيف يتم نقلها أو التشارك فيها للاسترجاع قصد الاستخدام في توليد معارف جديدة أو تحديثها أي تحديد مصدر المعرفة، ومن دون خرائط المعرفة يصعب اكتشاف والعثور على معرفة داخل المنظمة، فهي بذلك أسلوب تحليل يحدد المعرفة المطلوبة والمعرفة المتوافرة من أجل دعم عمليات الأعمال، كما تعتبر أداة لتقييم المخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة وتكشف نقاط القوة ليتم استخدامها، وعن الفجوات ليتم ردمها².

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة

نبرز في هذا المطلب الخاص بإدارة المعرفة من النشأة والمفهوم إلى مبررات التحول تجاه إدارة المعرفة مبينين في ذلك الأهمية والأهداف لإدارة المعرفة، مع التطرق إلى المبادئ، المتطلبات، والمجالات، وأبعاد المعرفة

¹ هيثم علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² المرجع السابق، ص: 104.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

شهدت المنظمات في الفترة الأخيرة تزايداً كبيراً في الاهتمام بإدارة المعرفة التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أصبحت تسعى إلى تحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، وتبتعد عن العمل بالطريقة التقليدية متجهة نحو الاستثمار والبحث عن أفراد المعرفة الأكثر أهمية بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

أولى بوادر ظهور وبروز الجذور التاريخية لإدارة المعرفة كان مع ظهور الإدارة العلمية من خلال "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" الذين أسسا مرتكزات الإدارة العلمية، ومن أبرزها تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص، وهي تحمل مضامين معرفية تتطلب إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة¹.

ومنذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي في المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الاصطناعي عام 1980م أشار "إدوارد فراينبوم" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is a power" وهي تعتبر ميلاد مجال معرفي جديد يطلق عليه هندسة معرفية، كما عمل "إيفريت روجرز" بجامعة "اتانفورد" فيما يتعلق بالإبداع، والبحث الذي قام به "توماس ألين" بمعهد "MIT" عن نقل المعلومات والتكنولوجيا والذين صدرا نهاية السبعينيات، فقد أسهما بشكل كبير في فهم كيفية إنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها.

وفي عام 1991 نشرت دراسة جديدة لإدارة المعرفة للعالم "إيكاجيرو نوناكا" تحت عنوان "الشركات الخلاقة للمعرفة"، الذي أسس للمفاهيم الحديثة لإدارة المعرفة، ودخل مصطلح إدارة المعرفة القواميس اللغوية وأصبح من المصطلحات الشائعة، بعدها بدأ ظهور ونشر مقالات وأبحاث في هذا المجال وعقد المؤتمرات الدولية، ومع ظهور الإنترنت منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات عن إدارة المعرفة بإنشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية².

¹ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

² المرجع السابق، ص: 146.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

لقد اختلف الباحثون المهتمون في علم الإدارة في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية، وكذا حجم المجال وديناميكيته، لهذا من الصعب إيجاد تعريف جامع وشامل لها، غير أن التعريف القريب من فكر معظم الباحثين هو أن إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم المواد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة¹.

يعرفها "ويج Wiig" بأنها مجموعة المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الإيجابية والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات الاستراتيجية، كما عرفها بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية².

ووفق "نونাকা" و"تاكنشي" فقد عرفها إلى أنها قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة، ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة وجعلها جزءاً لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها.

إضافة إلى ذلك فقد عرفها هيثم علي حجازي بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، كما أنها عملية لإدارة مخزون الذي تملكه المنظمة من أجل إيجاد قيمة لأعمال وتوليد الميزة التنافسية³.

وقد عرفها مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية "APQC" : على أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات المتمثلة في تشخيص وأسر وتطوير وتطبيق المعرفة، كما عرفتها جامعة تكساس على أنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات، وتنظيمها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية

1 المرجع السابق، ص: 154.

2 هيثم علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 51-53.

3 . المرجع السابق.

الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها¹.

عرف "الكبيسي" إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تعنى باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها، لتستخدم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات².

بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة الاستراتيجيات والعمليات التي تمكن من تشخيص وتوليد وتشارك المعرفة وتنظيمها وتخزينها بشكل مناسب ومنظم والمحافظة عليها، لهدف إعادة استخدامها داخل المنظمة قصد إيجاد قيمة معرفية جديدة لحل مشكل هدفه خلق ميزة تنافسية وإدامتها.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إن توجه المنظمات الحديثة إلى تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لما تكتسبه من أهمية بالغة تعود بالمنفعة لها من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها بشكل فعال، كما أن لها أهداف متنوعة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والتنمية المستدامة في بيئة أعمال غير مستقرة شديدة التغير ويتطلب إعادة صياغة استراتيجياتها لتوفير مصادر جديدة للميزة التنافسية.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف السامية التي تسعى لتحقيقها، ويمكن تلخيصها وفق بطاقة الأداء المتوازنة كالآتي³:

1. الأهمية على مستوى محور العمليات الداخلية: وتتمثل في إعادة استخدام المعرفة الداخلية، تقليل

الوقت والأخطاء، تقليل تكلفة النقل، تقليل تشتت العمليات، تحسين تدفق العمليات، تخفيض طول

العملية وتسريعها وزيادة الإنتاجية؛

1 عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص: 61.

2 دهام بن هجرس الجبلي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015، ص: 32.

3 عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 75-76.

2. الأهمية على مستوى محور التعلم والنمو: وتمثل في ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تطبيق التكنولوجيا الجديدة، تحسين قواعد المعرفة الشخصية، تقليل وقت التدريب، تحسين قواعد المعرفة والتعلم التنظيمي، تطوير المهارات والقدرات وتمكين الموظفين وتحسين فرق العمل؛
3. الأهمية على مستوى المحور المالي: وذلك من خلال تحسين إدارة المخاطر، تقليل التكاليف الإدارية وزيادة الناتج الإجمالي؛
4. الأهمية على مستوى محور العملاء: وهذا من خلال تحسين المعرفة حول الزبائن، رضا العملاء، تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، تحسين الاتصالات والعلاقات الأفضل مع العملاء.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف عديدة سامية والتي تسعى المنظمات لتحقيقها نوجز أهمها كآتي¹:

1. أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها؛
2. جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
6. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
7. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي يجوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
8. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
9. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
10. تهدف إلى الإبداع، الوعي، التصميم الهادف، التكيف للاضطراب والتعقيد البيئي، التنظيم الذاتي، الذكاء والتعلم؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43-44.

11. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، الجودة العملية، إدارة وتطوير العاملين، إدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

وتعتبر هذه أهم الأهداف التي قُيّدت في كتب ودراسات الباحثين والتي تعبر عن مستوى الأهمية للمعرفة في المنظمة، مما يجعل منها أولوية يجب إدارتها بشكل جيد والتحكم فيها والعمل على تطويرها لما تحققه من عوائد للمنظمة، وتجعل منها رائدة في الأعمال تستطيع من خلال تحقيق تلك الأهداف المحافظة على استمرارية نشاطها وتحقيق التميز في الأداء والتكيف مع متطلبات البيئة.

الفرع الثالث: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة مجموعة من المبادئ المهمة يجب إدراكها من قبل المهتمين بتبني هذا المجال نموذجاً والقيادات على وجه الخصوص، كما أن لها عناصر مكوّنة لها يجب توافرها في المنظمة تكزن مترابطة ومتكاملة وتتفاعل فيما بينها.

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

إنّ من أهم المبادئ التي أشار إليها الباحثون لنخصها في الآتي¹:

1. إدارة المعرفة مكلفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها تتطلب استثمار أموال ورأسمال بشري وفكري ذو كفاءة ومهنية واحترافية عالية، فتحصيل المعرفة والمحافظة عليها وتنظيمها والمشاركة وتوفير احتياجات العملاء، وتدريب العمال وتوفير التكنولوجيات الحديثة ليس بالأمر الهين والبسيط فهو يتطلب استثمار كبير في الأصول المالية لهذا فهي مكلفة جداً؛
2. إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: بما أن الموارد الأساسية للمنظمة من الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم له إدارات تهتم بشؤونه وتسييره فكيف لإدارة المعرفة التي تعد من أهم الموارد الأساسية في المنظمة الحديثة، فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والمهام لأفرادها من أجل تحقيق أهداف إدارة

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62-65.

المعرفة وإنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعرفة واستخدامها ومراقبتها، لهذا يجب أن يكون لها مسؤولين على مستوى عال من الكفاءة؛

3. الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: أي يجب أن يكون لإطارات إدارة

المعرفة دراية تامة على كيفية استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بكفاءة عالية وبراعة من أجل تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة ومشاركة الآخرين فيها، فالمزج بين البنية التحتية والمهارات يمكن ان تكون بيئة لإدارة المعرفة يكمل فيها المورد البشري التكنولوجيا من أجل تحقيق الإبداع المطلوب؛

4. إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط والمخططات أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من النظم:

إدارة المعرفة لا يمكن أن نجدها على نموذج هرمي أو تسلسلي في جمع وتصنيف المعرفة، فالمنظمات تفضل المعرفة في تسويق العمل، كما يمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات، فعلى المنظمات مساعدة مدراءها في الانخراط في تحصيل المعرفة وخاصة بواسطة الاحتكاك بذوي المعرفة الضمنية وكذا العملاء؛

5. إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: يجب على المنظمة توحيد وتطوير عملية إدارة

المعرفة الشاملة، لأن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها والمشاركة فيها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتشمل دراسة السوق وتطوير وتصميم المنتج وكذا بعض عمليات التسعير وإعداد الطلبات، ويتم التحسين من خلال عمليات موجهة لتحديد إيجاد المعرفة كالدراست والبحوث والنشر والاستخدام للمعرفة من تحسين النظام.

6. إن إدارة المعرفة لا تنتهي أبداً: إن الوصول للمعرفة يمثل بداية إدارة المعرفة وليس نهايتها، وعلى المدراء

أن لا يشعروا عند وضعهم المعرفة في المنظمة أنه تحت السيطرة، لأن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وكما أن المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة وسريعة.

ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

ومن الباحثين من ركز على وجود عناصر أساسية لإدارة المعرفة متشابكة تتفاعل فيما بينها لتكوينها، وهي¹:

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

1- الاستراتيجية: وهي طريقة وأسلوب التحرك لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص داخل البيئة مع مراعاة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمات، ويكمن دورها في إدارة المعرفة في صنع المعرفة بالتركيز على تأطير وتبني الخيارات الملائمة، كما توجه إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية من الابتكار والإبداع والقدرة على الاتصال والمهارات؛

كما تسهم الاستراتيجية في تنمية فرق العمل والتشارك في المعرفة الضمنية، كما تضمن إيجاد برامج إدارة المعرفة وتحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والحفاظ عليه داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد المعرفة الجوهرية وتعظيمها وجعلها قريبة ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة وتهيئة الإطارات المؤهلة للتنفيذ، وتحسين عمليات الانتقال والتحول بين المعرفة والمعلومات، كما تحدد الإستراتيجية طبيعة روابط المنظمة لتطوير معرفتها من خلال التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعية والتي تعتمد على الثقة والتكامل، كما تعتبر الرؤية المشتركة والأهداف الواضحة هي عوامل نجاح هذه التحالفات والعلاقات؛

2- الأشخاص: تعتبر الموارد البشرية من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها، كما يسمون كذلك أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، وهم إطارات أنظمة المعلوماتية والبحث والتطوير ومديري الموارد البشرية ومديري الأقسام الأخرى وفرق المشروعات أي الأفراد الرئيسيين في برامج إدارة المعرفة صناع المعرفة الذين لا يستطيع العمل من دونهم.

إن بصيرة الإنسان تسهم في إغناء المعرفة المتوفرة من خلال المعلومات وتنظيمها وكيفية ربطها ببعضها والتقييم المستمر لها، كما أن الخبرات تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من التعليم والمهارات المتميزة التي يختص بها المورد البشري دون غيره؛

3- التكنولوجيا: تسهم في إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة والتقاسم والتشارك المعرفي والاحتفاظ بها، كما تستخدم في التواصل بين الإطارات والمحاذثة والتنسيق بينها، بالإضافة إلى دورها في التدريب والتعليم من خلال التطبيقات الحاسوبية منها أنظمة المعالجة للوثائق ودعم القرار والأنظمة الخبيرة مما تزيد من السرعة والدقة والسهولة في التداول كما أن الأنظمة الخبيرة تدعم القدرة على اتخاذ القرار.

وعليه فإن للتكنولوجيا دوراً كبيراً في تهيئة بيئة ملائمة ومساندة لتفاعل المورد البشري ولتوليد معارف جديدة والتشارك المعرفي وكذا تكوين ورش عمل مشتركة في مناطق جغرافية مختلفة¹؛

4- **العمليات:** وهي الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة التي تتفاعل في لب المنظمة من أجل تشخيص

واستقطاب وتوليد وخزن وتوزيع المعرفة وتطبيقها والاستثمار في المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة. كما تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة ولمساهمة في الترابط والتواصل المتبادل بين الأفراد، وتسهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير البرامج الرسمية التي تتبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع وتحديد الأدوار والمهام الفردية والجماعية في هذه البرامج، إضافة إلى كل هذا تقيس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وسرعة الاستجابة.

الفرع الرابع: مجالات إدارة المعرفة وأبعادها

لاستخدام وتطبيق إدارة المعرفة يجب على المنظمات أن تدرك أن هناك مجالات رئيسية متداخلة يجب إدارتها بتنسيق محكم لأنها تؤثر في بعضها البعض، كما أن لإدارة المعرفة أبعاد أساسية على المنظمة أن تهتم وتدرك أهميتها كذلك.

أولاً: مجالات إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على عديد المجالات الهامة التي يجب على المنظمات إدراكها من أجل إدارتها بشكل صحيح يمكن تلخيص أهمها في الآتي²:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيزها وحمايتها؛
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى الأفراد؛
3. تحديد المعرفة المطلوبة لتنفيذ المهام وتنظيمها وإتاحتها للجميع؛
4. دعم عملية هندسة عمليات الاعمال من خلال وضع توزيع أفضل للنشاطات؛
5. رسم خريطة المعرفة؛

¹ المرجع السابق، ص: 95.

² هشام علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

6. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة؛

7. توليد النشاطات الاستراتيجية المستندة على المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها؛

8. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.

كما أن "Wiig" يرى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة الشاملة لأنها تمس عديد أنحاء المنظمة لذا على الإدارة العليا أن تقتنع بتبنيها وتدعمها أيضا، لهذا فهو يلخص مجالات إدارة المعرفة في أربع مجالات متداخلة ومتراطة وهي¹:

1. موجودات المعرفة: ويشمل الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات والقابليات؛
2. نشاطات المعرفة: يشمل عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم؛
3. القدرات والمويل: ويشمل قدرات الأفراد وميولهم، قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها؛
4. المنظمة: ويشمل اهداف المنظمة، توجهها، استراتيجياتها، ممارساتها وثقافتها.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة:

يرى الباحثون أن هناك ثلاث أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي²:

1. البعد التكنولوجي: يشمل محركات البحث، الاتصال، الحوار وقواعد البيانات وإدارة رأس المال الفكري لذا على المنظمات السعي لامتلاك تكنولوجيا متميزة للمعرفة؛
2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: أي كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها، أي تحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بشكل فعال؛
3. البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على التقاسم والتشارك المعرفي بين الأفراد وبناء فرق لصناعة المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس إبداع وابتكار صناعات المعرفة لتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.

¹ المرجع السابق، ص: 72.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

الفرع الخامس: مبررات التحول اتجاه إدارة المعرفة

إن الاهتمام المتنامي بإدارة المعرفة من قبل المنظمات لم يكن تقليداً أو ترفاً فكرياً، وإنما جاء استجابة لمتطلبات فرضتها البيئة الداخلية والخارجية والتطور السريع والتكنولوجيا لهذا وجب على المنظمات التكيف مع متطلبات التغيير ومن أبرز هذه المبررات هو التحول اتجاه تبني إدارة المعرفة كخيار استراتيجي لاستمرار وبقاء المنظمات في التنافسية نلخصها في التالي¹:

1. تعاظم دور المعرفة في نجاح المنظمات من خلال تخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات؛
2. العولمة التي جعلت العالم كأنه في قرية من خلال الإنترنت التي أسهمت في تسهيل تبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال والبنية التحتية؛
3. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة بصفتهما أهم الموجودات ورأس المال الفكري في المنظمة هي مصدر الميزة التنافسية؛
4. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم عليها إيجاد وتطوير برامج لإدارة المعرفة؛
5. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد؛
6. تزايد إدراك المنظمات أن القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها؛
7. التغيير السريع والواسع في أذواق واتجاهات الزبائن والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير فعالة؛
8. اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات في تفسيرها ونقلها أدى هذا إلى اختلاف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة، النماذج والقياس

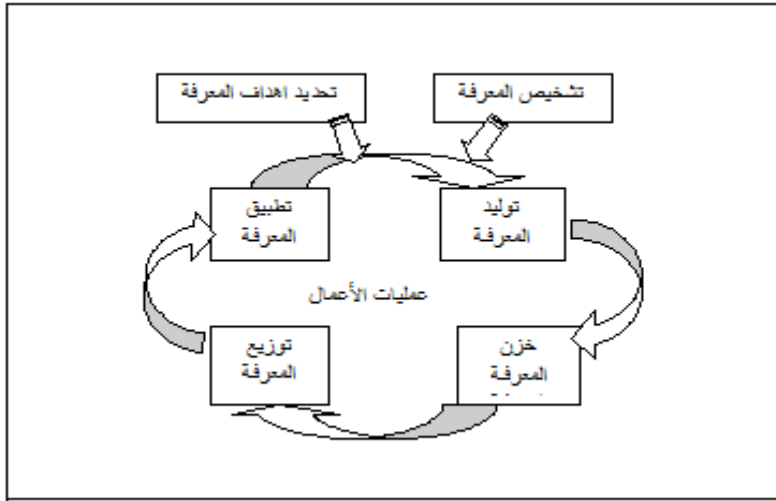
الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف عديد الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة ولكن غالبيتهم أجمعوا على أن هناك عمليات جوهرية تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها على شكل حلقة تعتمد كل عملية على سابقتها كما تدعم التي تليها،

¹ المرجع السابق، ص: 83.

ويمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ومن ثم تطبيق المعرفة وهذا حسب نموذج منظمة "Fraunhofer IPK.2000" والذي اعتمده "Heisig&Vorbeck 2000" في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية¹، والذي يركز على ممارسة عمليات الأعمال "Business- Processes Practices" وقد حددها النموذج بست عمليات كما هي مبينة في الشكل رقم (02.01) .

الشكل رقم (02.01): العمليات الجوهرية وتصميم الحقول لإدارة المعرفة وعمليات الأعمال



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

أولاً: تشخيص المعرفة

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من بين أهم العمليات في برامج إدارة المعرفة، إذ حسب التشخيص توضع السياسات والإجراءات وبرامج العمليات، حيث تحدد المعرفة المتوافرة في المنظمة مع مقارنتها بما هو مطلوب أي التحديد والتعرف على فجوة المعرفة، والهدف من التشخيص هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الحاملين لها وتحديد مواقعهم، كما تعتبر تحدي حقيقي للمنظمة في تطبيق برامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن في عملية التشخيص تستخدم آليات البحث والوصول، قد تكون خلال عدة مراحل وطرق متنوعة كتمثيل المعرفة في هيئة

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

قواعد أو شبكات دلالية من خلال وصف إدارة المعرفة بطريقة هندسية، واستعمال أسلوب مصفوفة المواقع التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل، وتسهم هذه العملية في تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها¹.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات كما أن هذه الأخيرة تدرك أنه لتبني إدارة المعرفة كأسلوب استراتيجي يجب عليها تحديد أهداف لها على ضوءها تعتمد العمليات الأخرى المتبقية من توليد وتوزيع وتخزين وتطبيق للمعرفة كما أن هذه الأهداف توضع بناءً على عملية التشخيص والتي من خلالها نستطيع تحديد أهداف إدارة المعرفة وتطويرها من أجل عمليات تحسين العمليات، تسهيل عمليات الإبداع، العمل والتوجه نحو الزبون، دعم عمليات التخطيط والتنبؤ، كل هذا لتحقيق الجودة في إنتاج السلع والخدمات وابتكار الحلول غير التقليدية، فمن خلال تحديد الأهداف وتوضيحها للأفراد يمكنهم فهم أي نوع من المعرفة يكون حاسماً لعملهم لغرض تحسين المهام الموكلة لهم².

ثالثاً: توليد المعرفة

من الباحثين من يرى أن توليد المعرفة يعني الإبداع وعملية توليد المعرفة تعدّ جهداً بشرياً واعياً من خلال تحويل المعرفة الضمنية وتوسيعها إلى معرفة ظاهرية وبتحويل المعرفة على المستوى الفردي إلى معرفة على مستوى الجماعة عن طريق التشارك، وكثير من الباحثين يرون أهمية فرق العمل في توليد المعرفة من خلال الترجمة للخبرة المتراكمة إلى معرفة³، كما تعتبر القدرة على توليد المعرفة من المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، في حين أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها بدون أفراد، حيث أنهم الذين يولدون المعرفة وهم حاملو المعرفة الضمنية في عقولهم، لذا على المنظمات أن تولي اهتماماً وتحفيزاً كبيرين للأفراد الذين يقومون بتوليدها لأنهم هو هم المبدعون، فهي تنشأ من الفرد من خلال توسيع المعرفة وبلورتها في الجماعة بالتشارك والحوار والمحادثة⁴.

1 المرجع السابق، ص: 65.

2 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

3 أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 80.

4 هيثم علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

وتتم عملية تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة ومن المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة من خلال أربعة أنماط وهي:

1. **التنشئة "Socialization"**: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية حيث يتشارك ويتقاسم الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية من خلال التعايش مع الوقت بين فرق العمل واعتماد الملاحظة والتقليد والتقرب من الذات؛

2. **التجسيد "Externalization"**: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة أو صريحة بحيث يجب على الفرد أن يكون له القدرة على التعبير بوضوح عن الرؤيا التي يمتلكها، لكي يتسنى للآخرين أن يشاركوه المعرفة الضمنية؛

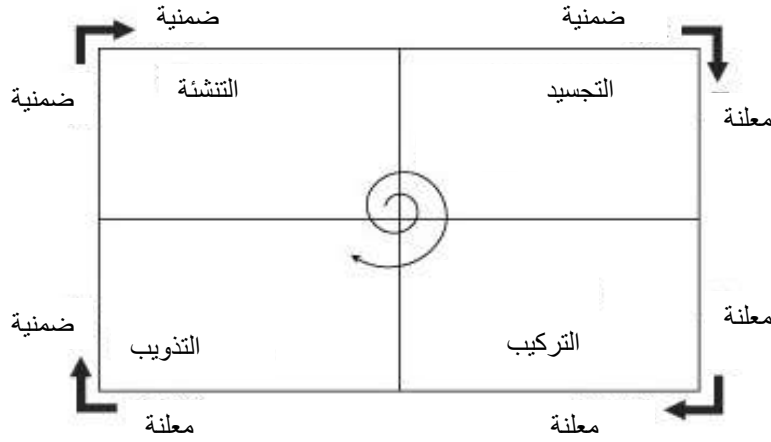
3. **التركيب أو الترابط "Combination"**: تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة من خلال دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة أو الصريحة على شكل دليل أو كتيبات يستند إليها الآخرون أي معرفة صريحة أكثر تطوراً باستعمال طرق نشر متطورة وجعل المعرفة الصريحة قابلة للإستخدام من خلال ربطها بالوثائق كالإجراءات، القواعد، الخطط، التقارير وبيانات السوق¹.

4. **التدوير "Internalization"**: تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية تحدث عندما يقوم الفرد بتدوير المعرفة التي اكتسبها بالتشارك يعني استخدام المعرفة من أجل توسيع المعرفة الضمنية وإعادة تشكيلها من جديد في عقولهم، وبهذا يتم إدخال هذه المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وعن طريق الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل، والشكل الموالي رقم (3.1) يوضح لولب توليد المعرفة حسب "نوناك"، نتيجة التفاعل بين أنماط المعرفة، حيث بين أن توليد المعرفة هي عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي وتتحرك نحو الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام في المنظمة وغيرها².

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 499.

² فراج الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

الشكل رقم (3.1): لولب توليد وتحويل المعرفة حسب "نونাকা"



المصدر: Ikujiro Nonaka and David J. Teece, **MANAGING INDUSTRIAL KNOWLEDGE: Creation, Transfer and Utilization**, SAGE Publications, London, p: 20.

كما يدخل ضمن توليد المعرفة كل من الأسر، الإقتناء، الابتكار، الإكتشاف، الإكتساب والاستحواذ للمعرفة فهي ممثلة في الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة لتنفيذ المهام والأفراد الجدد حامللي الخبرات والمهارات وكذا المعارف الجديدة المتحصل عليها من قراءة الكتب والمجلات، والمكتسبات من المعارف الضمنية من خلال عمليات التدريب والتكوين والمليقيات والندوات والمؤتمرات¹، وهناك من الباحثين من أضاف أنماط أخرى كاستئجار المعرفة من خارج المنظمة من المعاهد والجامعات ومراكز البحوث بالإضافة إلى الإنصهار والإندماج والتكيف مع الانفتاح على التغيير، كما يمكن توليد المعرفة من الشبكات غير الرسمية الموجودة داخل المنظمات من خلال حواراتهم وتجمعاتهم، كما أن هناك من رأى أن توليد المعرفة يأتي من التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني.

رابعاً: تخزين المعرفة

تعتبر عملية خزن المعرفة من أولويات إدارة المعرفة ونقصد بها كل من الذاكرة التنظيمية في المنظمة وخاصة التي يحملها الأفراد في عقولهم، وكذا عمليات الترميز ووضع خرائط للمعرفة وتصنيفها وتخزينها وتوثيقها في مستودعات آمنة ومتاحة لأفراد المنظمة للمشاركة فيها وقت الحاجة، والمحافظة عليها بطريقة ملائمة، بالإضافة إلى التخزين في قواعد البيانات الإلكترونية وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع وتحسين الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

ويدخل في عملية خزن المعرفة كل من الإحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الإسترجاع والمكان، وأن قيمة المعرفة لا تكمن في توليدها فقط بل تتعدى إلى إدامتها في مستودعات المعرفة وهنا تتجسد أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين وإدارة عملية التخزين وخاصة الظاهرة منها وتشمل كذلك مخازن البيانات وخرائط المعرفة لتبيين مكان تواجدها ليسهل الوصول إليها إضافة إلى المكتبات الإلكترونية والتي تسهل الوصول للمعرفة قصد استخدامها في الوقت المناسب أو لأغراض مستقبلية.

خامسا: توزيع المعرفة

يعتبر توزيع المعرفة العملية التي تضمن الوصول إلى الذاكرة التنظيمية بالإتصال المباشر أو غير المباشر والتعلم والتدريب من خلال تجنيد الأفراد وحثهم على تقاسم المعرفة وتبني ثقافة التشجيع على توفير المناخ والبيئة اللازمة للتشارك، وتشجعهم على قبول استخدام معارفهم وبناء الثقة بين الجميع¹، وهي تشمل التوزيع، النشر، التشارك، التدفق، النقل والتحرك للمعرفة بطرق متنوعة ووسائل آمنة، فالمعرفة تتعاضد من خلال الاستخدام والتشارك فيها وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد لهذا على المنظمة تنشر ثقافة التشارك فيها بالتحفيز وإذلال الصعوبات والمعوقات التي تحول دون توزيع المعارف، ومن بين أساليب التوزيع حسب "Heising&Vorbek" نذكر²:

- وكلاء المعرفة؛
- شبكات المعلومات الداخلية؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم.

كما أن الحوار والتدريب من بين أساليب توزيع المعرفة الضمنية ونشر الوثائق والنشرات والتعلم كلها تزيد من التشارك المعرفي، ويبقى استعمال التكنولوجيا في نشر المعرفة الضمنية منها خاصة من بين التحديات التي تؤرق

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

² المرجع السابق، ص: 122.

المنظمات، حيث أن من نسبة (10 إلى 20 بالمئة) من وقت العمال يضيع في البحث عن المعرفة المرتبطة بمهامهم ويسألون عن مكان تواجدها، مما يضع المنظمات أمام تحدي عظيم لتنظيم ذاكرتها التنظيمية للوصول السهل والآمن للمعرفة وفي الوقت المناسب، كما يعتبر التحفيز والتشجيع على نشر ثقافة المشاركة في المعرفة التي يمتلكونها في عقولهم ضروري لنجاح برامج إدارة المعرفة¹.

سادسا: تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة هو استخدام واستثمار جميع أنواع المعرفة في الأداء التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع، كما أن التعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها فعلى المنظمات أن تعي أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها لأنه يقودنا إلى الإستخدام الكفاء لما تعلمناه من مهارات وخبرات ومعارف، ويمكن أن تتولد من هذه العملية ابتكار معارف جديدة تسهم في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات وكذا الطرق والأساليب تسهل العمل وبأقل التكاليف، كما أن عملية التطبيق والتجريب يتطلب بيئة متسامحة وتحترم الذين يبدون مبادرات لإستخدام وتجريب معارفهم، وتشجيعها على التجريب، ويشمل تطبيق المعرفة كل من استعمال المعرفة، إعادة استعمال المعرفة، الإستفادة، والتطبيق، حيث أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، كما يقلص من الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال²، ومن بين الأساليب التي نعتمد عليها في تطبيق المعرفة نجد³:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛
- التدريب الفرقي بالإعتماد على الخبراء المتمرسين؛
- مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي؛
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

¹ المرجع السابق، ص: 124.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

إن المنظمة الناجحة هي التي تستخدم معارفها المتوافرة في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة وهذا يعني استثمار المعرفة لتحقيق ميزتها التنافسية، ويأتي ذلك من خلال تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تطويرها.

من خلال ما تطرقنا إليه في عمليات إدارة المعرفة يتبين لنا أنها في حلقة حلزونية لولبية كل عملية تخدم الأخرى ولا يمكن لأي منظمة إهمال أو تقليل من شأن أي منها، كما أنه يوجد ترابط وتكامل بين هذه العمليات لغرض وحيد وهو توليد معرفة جديدة واستخدامها في حل مشاكلها، كما اتضح جليا أهمية التعلم المنظمي من خلال استخدام المعرفة المتوافرة، ودور الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع في عملية التشارك المعرفي والتشجيع الذي يسهم في نجاح مبادرات إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة، الأدوات والقياس

لقد اهتم كبار الباحثين بإدارة المعرفة فبرزت العديد من النماذج لتسهيل تبيني استخدامها والتعريف بأدواتها المتنوعة وطرق قياسها.

أولاً: نماذج إدارة المعرفة: يمكن ان نلخص أهم النماذج المهمة في إدارة المعرفة ونذكر منها:

1- نموذج "ليونارد بارتن L.Barton" لإدارة المعرفة: يقوم على أساس أن الشركات تمثل مقدرة جوهرية وأن المعرفة المقدره توجد في أربعة أشكال¹:

- على شكل مادي كبراءات الإختراع؛
- مجسدة في أنظمة الإدارة كطرق التعلم لعمل الأشياء؛
- تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين كالقدرات الفردية؛
- على شكل قيم صغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل (الثقافة التنظيمية).

2- نموذج "موئل" لإدارة المعرفة: قدمه "دينس وينوسكاي" في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين، ويقوم على أساس أن المعرفة خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي وتتضمن أربعة مكونات متفاعلة²:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

- القاعدة الأساس لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) وهي البيانات والمعلومات المتداولة في الشركة؛
 - ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم) وتحدد القيم والاتجاه والتفضيلات وتحدد الاستراتيجيات؛
 - أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي) والمتمثلة في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات؛
 - معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن تحقيقه) من خلال الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.
- 3- نموذج "ديفيد سكايرم D.Skyrme": ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، فالقوتين المحركتين ممثلتين في¹:
- الإستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة؛
 - الطرق التي تحققها من خلال تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات والدروس المتعلمة.
- أما الرافعات السبعة أو عوامل نجاح النموذج السبعة وتمثل في المعرفة في كل من (الزبون، المنتجات، الأفراد، العمليات والعلاقات) والذاكرة التنظيمية والأصول المعرفية.
- 4- نموذج "هيسيج وفوربيك Heisig & Vorbeek": ويسمى نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة "Fraunhofer IPK Belin"، ويقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرائق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الستة وهو النموذج الذي تم إعماده في دراستنا هذه لقياس مستوى عمليات إدارة المعرفة ممثلة في تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، حيث تتفاعل العمليات مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة: عمليات المنظمة المتفاعلة، تقنية المعلومات، القيادة، ثقافة المنظمة والسيطرة، فتتألف مع إدارة المنظمة التي تهدف لخلق القيمة، كما أن هذا النموذج قد بين كيف مكنت التقنية من تحقيق أهدافها من خلال إيجاد المعرفة وابتكارها، وكما تظهر أن

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

إدارة المعرفة على أنها عملية من مراحل متعددة، تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هيكلها وانظمتها الداخلية¹.

ثانياً: قياس إدارة المعرفة:

مع بروز إدارة المعرفة كمطلب ملح في المنظمات واستخدامها في إدارة أعمالها، فكان أكبر تحدي واجهته هذه المنظمات هو كيفية قياس إدارة المعرفة من منطلق ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، فوجود صعوبة في قياس موجودات غير ملموسة من قبل المنظمات والتي حاولت بشتى الطرق لتطوير مقياس لإدارة المعرفة، فقد جرت محاولات عديدة لتطوير مقاييس لإدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة، كالبنك الكندي للتجارة "CIBC" يقيس إدارة المعرفة من خلال فهمه للمنظمة كونها تعليمية ومعياري نجاحها يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات جميعها مساوي أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية²، أما منظمة "American Management System" طورت مقياس خاص يعتمد على سرد القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين وهم: المستخدمين، المنظمة والزبائن.

كما طور "آرثر أندرسن" بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لإختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة وسماها أداة تقييم إدارة المعرفة وهي عبارة عن عشرة أسئلة وهي:

- 1- هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصور منظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟
- 2- هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة؟
- 3- هل يسهم جميع المستخدمين في المعرفة؟
- 4- هل المعلومات كبيانات المبيعات وملفات الزبائن يجري تضمينها في نظم المعرفة؟
- 5- هل نظام العمل مرن ويتطور بالإستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها؟
- 6- هل منظمته تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟
- 7- هل المنظمة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

² المرجع السابق، ص: 108.

- 8- هل منظماتك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على انفراد؟
- 9- هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة؟
- 10- هل تعيد المنظمة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟
- أما عن الإجابات فتكون على مقياس "ليكارت" الخماسي، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين أربعة مستويات¹:

- من (1 إلى 9) نقطة المنظمة تحتاج إلى تحسين مستمر؛
- من (10 إلى 19) نقطة المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؛
- من (20 إلى 30) نقطة المنظمة تسير في المقدمة؛
- من (31 إلى 40) نقطة المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

وهناك من المنظمات من اعتمدت على قياس أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة باعتبارها أساس تنفيذ مبادرات تطبيق إدارة المعرفة هو تحسين الأداء ومساعدتها على تحقيق أهدافها وربط قياس إدارة المعرفة بقياس الأداء الكلي للمنظمة².

وهناك منظمات اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أحد أهم الأساليب لقياس أداء المنظمات واعتماده بشكل متزايد لقياس إدارة المعرفة، نظرا لإرتباطه بشكل مباشر بمحور التعلم والنمو وبعملية تقييم الأداء من المنظورات الخمسة:

- منظور مالي: كيف تبدو في عيون أصحاب المصالح؛
- منظور الزبائن: كيف تبدو في عيون الزبائن؛
- منظور العمليات الداخلية: ما الذي نحن بحاجة إلى القيام به لنحقق النجاح؛
- منظور التعلم والنمو: كيف يمكننا تطوير قدرتنا على التعلم والنمو من أجل تحقيق أهدافنا؛
- منظور البيئة: كيف يمكننا تطوير مؤشرات الأداء البيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

1 المرجع السابق، ص: 109-110.

2 هشام علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

ويمكن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على المبادرات الفردية والمنظمة كلها¹، ومن الباحثين من يعتمدون على المقاييس المالية التي تقيس رأس المال الفكري بما فيه المعرفة كالعائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات العلامات التجارية على إجمالي النفقات التسويقية².

يمكن القول أنّ هناك عديد الأساليب التي طوّرت لقياس إدارة المعرفة وأعطت نتائج جيدة، ويمكن اعتمادها من قبل المنظمات لكن يبقى هناك صعوبة في اختيار المقياس أو الأسلوب الأنسب للقياس الذي يتوافق مع أداء المنظمة.

ثالثاً: أدوات إدارة المعرفة

ترغب عديد المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة ودمجها استراتيجيتها الكلية لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة لابد من استخدام أدوات وأساليب ووسائل متنوعة تساهم في تحقيق الهدف، ومن بين هذه الأدوات نذكر أهمها³:

1- **مجتمعات الممارسة**: عبارة عن شبكة من أصحاب الاهتمام المشترك في مجال معين من المعرفة، ولديهم الاهتمام والاستعداد للعمل والتعلم معا في فترة زمنية بهدف تطوير المعرفة، كما يعتبر مجموعة من الأفراد لديهم اهتمام مشترك او مجموعة مشكلات ولهم شغف بالموضوع ويعملون على تعميق معرفتهم وخبراتهم، وتختلف مجتمعات الممارسة عن فرق العمل والمجموعات في طواعية العضوية، مجال التركيز، النتائج، البقاء والاستمرارية، ومن فوائدها أنها تقدم وسيلة لتطوير المعرفة المتخصصة والتشارك فيها، تجنب إعادة الابتكار، تتجاوز حدود الإدارات والرقمية، وتقدم إنذارا مبكرا للفرص والتحديات المحتملة، ويمكن أن تكون وسيلة للتغيير الثقافي.

1 المرجع السابق، ص: 280.

2 محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

3 هيثم علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 159-223.

2- **مقابلات الخروج:** يتم إجراء المقابلات مع العاملين المغادرين للمنظمة بغض النظر عن سببه، ويهدف إجراء المقابلة للحصول على تغذية عكسية راجعة حول أسباب ترك العمل والذي أحبوه وما الذي لم يحبوه في المنظمة فيما يتعلق بالعمل، فهي تساعد المنظمة على تقليص معدل الدوران للعمال، وتقصير منحنى التعلم في المنظمة، فالمنظمة تحصل على جزء من المعرفة التي يمتلكها المغادر وجعلها متاحة للآخرين.

3- **تدقيق المعرفة:** هي مراجعة الأداء مقابل المعيار كما يحث في التدقيق المالي، فتدقيق المعرفة هو تقييم نوعي وهو استقصاء صحة المعرفة التي تمتلكها المنظمة ويهتم بالأمر التالي:

- ما هي احتياجات المنظمة من المعرفة؟

- ماهي موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وأين توجد؟

- ما هي فجوات المعرفة؟

- كيف تتدفق المعرفة في مختلف أقسام المنظمة؟

- ما هي المعوقات التي تقف بوجه تدفق المعرفة.

كل هذه العناصر يمكن تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة، تقدم تقريراً ملموساً عن مدى فاعلية إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تقديم خريطة لتدفق المعرفة والاتصال، كما تقدم تقريراً عن مخزون المنظمة من موجودات المعرفة وبالتالي القابلية للقياس والمحاسبة.

4- **سرد القصص:** إن سرد القصص في المنظمات هو وسيلة اتصال تهدف للتشارك في المعرفة، في حين نجد الإتصال الرسمي داخل المنظمة يفتقر إلى الحيوية والإثارة عكس أسلوب سرد القصص فإن فيه تقنيات تجلب التشويق للتشارك في المعرفة دون جهد بلغة أكثر موثوقة ومثيرة وممتعة، وهي وسيلة قديمة لتبادل المعلومات، في حين وفي عصرنا الحديث تعتبر وسيلة للتشارك المعرفي وهي الأسلوب المفضل لدى المستشارين، فهذا الأسلوب يحمل الأفكار والرسالة بشكل واضح، وخاصة نقل المعرفة الضمنية التي يصعب التعبير عنها بوضوح، كما أن سرد القصص بطريقة ممتعة يؤدي إلى إحداث التعلم وتبقى راسخة في الذهن، ويعطي أمثلة حية وواقعية تغنيك عن إخبار العمال بما يجب عمله، وهي تعمل على تعزيز الإحساس بالجماعة والمساعدة في نسج العلاقات بين الأفراد.

5- **الممارسة الأفضل:** إن التشارك في الممارسات الأفضل من بين المهام التي يجب القيام بها عند تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، وهو أسلوب أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المنظمة، فالتشارك في أفضل الممارسات

هو طريقة تُبَتُّ أنها جيدة وتؤدي إلى نتائج مرضية، خاصة وأن معظم الممارسات متعلقة بالمعرفة الضمنية وليس من السهل توثيقها، لذا فهي تجمع بين عنصرين مهمين هما التشارك بالمعرفة الصريحة والضمنية مثلها مثل مجتمعات الممارسة من خلال ربط الأفراد بالمعرفة، وتقديم معلومات كافية للشخص المستخدم للممارسة الأفضل، كما تعتبر احسنها في تقديمها أثناء ممارسة العمل، فهي تفيد المنظمات في تحديد الممارسات الضعيفة لاستبدالها، تحسين مستوى الأداء المتدني، وتوفير التكاليف وتحسين مستوى السلع والخدمات، وتكون أكثر فائدة في المنظمات التي لها عدد كبير من الفروع وعمال يقومون بنفس العمل في وحداتهم وبعيدين عن بعضهم ويفتقدون للتعلم من بعضهم لانعدام الاتصال اليومي.

ما تم ذكره أعلاه يمثل أهم الأدوات التي تساعد على تطبيق مبادرات إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهنا أدوات أخرى تمكن الأفراد من التشارك المعرفي من أجل الاستخدام وقت الحاجة أو توليد معارف جديدة نذكر منها مساعدات النظراء، حصاد المعرفة، تطوير استراتيجية إدارة المعرفة، مراجعات ما بعد العمل ومراكز المعرفة، إضافة إلى أن هناك أساليب وطرق للتشارك المعرفي تساعد على نجاح مبادرات المعرفة كالتعلم الإلكتروني، والتعلم المنظمي وبوابات الموارد البشرية.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

في مشروع أو مبادرة عند تنفيذها تواجه معوقات تحد من فعاليتها، كما لها عوامل نجاح يمكن تفصيلها كالاتي:

أولاً: عوامل فشل مبادرات إدارة المعرفة واخفاقاتها

إن مبادرات إدارة المعرفة تواجه عديد الصعوبات والتحديات من أجل تنفيذها، فتوفير متطلباتها لا يعني بالضرورة نجاحها في المنظمة، كما أن الباحثين كانت لهم إسهامات عديدة في دراسة إخفاقات ومآزق تنفيذ إدارة

المعرفة من قبل المنظمات ويمكن تلخيص نتائجها في الآتي¹:

1- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك المعرفي؛

¹ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 412.

- 2- الإفتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة؛
 - 3- ضعف الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة وأهدافها؛
 - 4- الفشل في إدراك أهمية التحريب؛
 - 5- إحلال الإتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري أي الحوار المباشر؛
 - 6- عدم وجود التكامل بين نشاطات المنظمة وبين تعزيز التعلم التنظيمي؛
 - 7- الإفتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة؛
 - 8- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة؛
 - 9- عدم توفير البنية التحتية اللازمة؛
 - 10- الفجوة بين الإمكانيات والطموح؛
 - 11- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية؛
 - 12- عدم الإهتمام بالمعرفة الضمنية؛
 - 13- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي بالقيام بمهام إدارة المعرفة؛
 - 14- شراء المعرفة من الجهات المختصة يعرقل عملية الإبتكار داخل المنظمة.
- ومن الباحثين من توصلوا إلى أسباب أخرى أسهمت في إخفاق مبادرات إدارة المعرفة وصنفها إلى معيقات التشارك المعرفي كالخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من خبرات ومعرفة بل تعدى ذلك إلى الخوف من نقل المعرفة بالخطأ، إضافة إلى عوائق توليد المعرفة منها عوائق فردية وعوائق منتظمة.

ثانيا: عوامل نجاح مبادرات إدارة المعرفة

- حتى تصل مبادرات إدارة المعرفة إلى تحقيق أهدافها وتنجح في تنفيذها من قبل المنظمات خلص الباحثين إلى عديد الشروط التي وجب توافرها، ومن أهمها دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافتها ويمكن تلخيصها في الآتي¹:
- 1- الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
 - 2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث عن الحلول؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق؛
- 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والتشارك في المعرفة؛
- 5- تركيز الاهتمام على تدفق المعلومات أكثر من تخزينها؛
- 6- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع الأفراد للمساهمة في توليد المعرفة؛
- 7- دعم الإدارة العليا التام والمطلق لمبادرة إدارة المعرفة؛
- 8- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمن الدعم المالي من الإدارة العليا؛
- 9- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة لتنفيذ العمال.

نستنتج مما سبق أن نجاح مبادرات إدارة المعرفة في أي منظمة مرهون بفهم وإدراك إدارة المعرفة وأهدافها ودمجها في استراتيجية المنظمة وكذا الثقافة السائدة بين أفرادها، إضافة إلى الدعم التام والمطلق للإدارة العليا، ومعرفة أسباب ومعوقات تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لتفاديها والعمل على تذليلها، وتطوير عوامل النجاح والتركيز على دعمها ونشرها بين أفراد المنظمة ورفع التحدي لإنجاحها.

المبحث الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي

في هذا المبحث الخاص بالسلوك الإبداعي، فقد قسمناه إلى ثلاث مطالب، في المطلب الأول سنفصل فيه كل من الإطار المفاهيمي للإبداع، خصائصه، مستوياته ومراحله، بالإضافة إلى أهمية الإبداع وأنواعه، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بالسلوك الإبداعي من خلال عناصره والعوامل المؤثرة فيه، وفي المطلب الثالث سنركز فيه على تنمية السلوك الإبداعي ومتطلبات تحقيقه، إضافة إلى أساليب تنمية السلوك الإبداعي وصولاً إلى إبراز معوقات السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

أصبح موضوع الإبداع في الآونة الأخيرة من المواضيع التي أخذت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمنظمات على حد سواء، رغم أنه موجود مع وجود الإنسان وهذا لارتباطه بالتطور والتجديد بفعل القدرات العقلية التي

وهبها الله للإنسان والتي ميزته على الكائنات الأخرى، والتطور الحضاري الذي وصل إليه الإنسان عبر العصور ما هو إلا نتيجة لإبداعه وقدرته على التطور والتغيير.

مع نهاية الحرب العالمية الثانية، وظهر عصر المعلومات حيث أصبحت الثروة والقوة تتمثل في المعلومات والمعرفة، وقد زادت حاجة وقدره الفرد والمنظمات على التطور والإبداع بشكل كبيرين مع تزايد حدة المنافسة بين المنظمات حديثاً، وأصبح الإبداع السمة التي تلجأ إليها المنظمات في خلق الميزة التنافسية من أجل البقاء في السوق وحصولها على حصة سوقية، وبرزت أهمية الإبداع الأساسية في ذلك التسارع الرهيب في تحسين المنتجات والخدمات، كما زادت حاجة المنظمات إلى إعطاء الأولوية لبرامج التدريب على الإبداع بشكل لافت، وقد أشار "دراكر Drucker" إلى أنه بعد الحرب العالمية الثانية أصبح البحث والتطوير من المهام الأساسية في المنظمة صرفت لها مبالغ طائلة، إلا أن كثير النتائج كانت مجرد تحسينات وليس ابتكارات¹.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة قديمة ارتبط بالبشر وميولها نحو التطور والتجديد، لكن موضوع الإبداع من الناحية الأكاديمية برز بشكل ملفت بعد الحرب العالمية الثانية، وقد حاز على اهتمام الباحثين والشركات التي تعنى بالمنافسة خصوصاً، ولقد ظهرت اختلافات بين العلماء في تحديد مفهوم الإبداع نظراً لكثرة مجالاته وأنواعه، كما أن تعدد المدارس الفكرية أسهمت في هذا الاختلاف بالإضافة إلى التعقيد الذي يميز الظاهرة الإبداعية.

إن عدم وجود تعريف محدد من قبل الباحثين في مجال الإبداع وكذا تمييزه على الابتكار والاختراع أدى بذلك إلى وجود تعاريف عديدة سنحاول عرض أهمها.

أولاً: الإبداع لغة

الإبداع في اللغة العربية كما جاء في لسان العرب مشتق من "بُدع الشيء أو ابتدعه" بمعنى أنشأه وبدأه أولاً ويقصد به الإتيان بشيء جديد وغير متعارف عليه، وعمل الأشياء بطريقة غير مألوفة، وفي القاموس الحديث فإن

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص: 135.

الإبداع يعني الإيجاد أو التكوين أو الابتكار، كما جاء في دراسات عربية على أنه استحداث أو ابتكار شيء جديد¹.

وقد ذكر الإبداع في مواطن كثيرة في القرآن الكريم في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"².

والإبداع في اللغة الإنجليزية فقد جاء في القواميس باختلاف بين مصطلحين "Innovation" و "Creativity"، بمعنى هناك اختلاف وخط بين الإبداع والابتكار مع أن غالبية علماء النفس رجح أن ترجمة الإبداع هو "Creativity" وهو ما جاء في قاموس "Webster" أي أن أصل كلمة الإبداع يرجع إلى الفعل "Create" يعني سبب الوجود أو الإيجاد، كما أن الصفة الإبداعية والتي تركز على القدرة الإبداعية هي "Creative Ability" أي أن من يتصف بها تجعله مبدعا، أما في قاموس "Oxford" فإن الإبداع يعبر عنه بـ "Innovation" تعني الجديد والفعل منها عمل شيء جديدًا³، ومن هنا يمكن التمييز بين المصطلحين الإبداع والابتكار في حين أن اللغة العربية يستخدم أحيانا الإبداع بمعنى الابتكار ومرادف له.

ويمكن أن نجد الفرق بينها حسب رأي الباحثين أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، ومنه الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ وتحويل الفكرة إلى المنتج⁴، بينما مصطلح الاختراع "Invention" ويشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية.

ثانيا: الإبداع إصطلاحا

نظرا لاختلاف الباحثين في تحديد تعريف موحد لتعقده وتداوله من طرف عديد الباحثين في عديد المجالات يمكن أن نستعرض بعضا منها في الأعمال الغربية والعربية منها ونلخصها في أن الإبداع هو:

– ابتكار منتج جديد أو إصلاح أو تحسين منتج قديم أو أنه ترتيب مختلف عن عوامل الإنتاج؛

1 محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص: 155.

2 القرآن الكريم: سورة البقرة: الآية: 117.

3 محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

4 سليم بطرس جلده وآخرون، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 22.

- التعبير عن أفكار أصيلة تماما لكن الأصالة وحدها لا تكفي من أجل أن تكون مبدعا، فالفكرة الإبداعية يجب أن تكون مناسبة وممكنة التطبيق، ويجب أن تؤثر على الكيفية التي تنفذ بها الأعمال لتطوير منتجات وتحسين العمليات¹؛
 - هو سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتحليل؛
 - هو عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق؛
 - مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة²؛
 - القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة؛
 - المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب³؛
 - عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصيل وذو قيمة للمجتمع، قد يتعلق بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد⁴؛
 - قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق⁵؛
- من هذه التعاريف نلاحظ تعددها واختلافها ويمكن أن نستنتج منها ما تم التوافق عليه وهو ان الإبداع عملية عقلية ممزوجة باستعدادات وقدرات في بيئة مناسبة يقوم بها الفرد أو الجماعة وفق مراحل متعددة ينتج عنها شيء جديد قد يكون سلعة أو خدمة أو تطوير عملية أو أسلوب، يعود نفعها للمجتمع.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

² دهام بن هجرس الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص: 17.

⁴ سليم بطرس جلده وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

⁵ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

الفرع الثاني: مستويات وخصائص الإبداع

لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود مستويات متعددة للإبداع، كما ربطت الإبداع بخصائص متعلقة بالإبداع والمبدعين على حد سواء.

أولاً: مستويات الإبداع

يمكن أن يظهر الإبداع في عديد المستويات في المنظمات منها:

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، كالميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن، والقدرة على تقديم أفكار، المرونة، الأصالة، شفافية تجاه المشكلات، المثابرة، الثقة بالنفس والخروج عن المألوف¹، إذن هي مزيج من الشروط النفسية والإدراكية والشخصية والانفعالية والثقافية والاجتماعية، والتي يتصف بها الفرد المبدع.
2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل مجموعة من الأشخاص بصفة مشتركة، وإبداع الجماعة يفوق إبداع الفرد بأضعاف، نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة لهذا تحرص المنظمات على تشجيع إبداع الجماعة وتطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بالرؤية من خلال أفكار مشتركة لأهداف واضحة، إضافة إلى المشاركة الآمنة من خلال البيئة والتعبير على الأفكار بحرية وكذا الإلتزام بالتميز في الأداء.
3. **الإبداع على مستوى المنظمة:** هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع، والمنظمات المبدعة هي التي تشجع الإبداعات الفردية والجماعية، وتعمل على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لحل المشكلات، وتتميز بالبساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، إضافة إلى الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجريب ودراسة حاجات العملاء².

¹ سليم بطرس جلده وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

كما صنف "تايلور" الإبداع إلى المستويات التالية¹:

1. **الإبداع التعبيري**: تطوير أفكار أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ونجدها في الأنشطة التسويقية؛
2. **الإبداع المنتج**: يعنى بالقدرة على التوصل إلى نواتج من الطراز الأول، بدون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج كتطوير لوحة فنية أو آلة تشغيلية؛
3. **الإبداع الابتكاري**: ويتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلوم مع بعضه البعض، أو دمج معلومات بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى؛
4. **الإبداع التجديدي**: القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى تمتع المبدع بقدرة قوية في التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها أو تعديلها؛
5. **الإبداع التخيلي**: وهو أعلى المستويات من الإبداع حيث يتحقق فيه الوصول إلى نظرية أو افتراض جديد ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

ثانياً: خصائص الإبداع

يمكن تلخيص أهم الخصائص الأساسية التي يتميز بها الإبداع في الآتي²:

- **الجدية والحدائثة**: يجب أن يكون المنتج الإبداعي أو الأسلوب أو العملية جديدة من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يقدمها للمجتمع؛
- **المنفعة أو القيمة**: يجب أن يكون الناتج الإبداعي ذا قيمة ومنفعة إضافية للمجتمع عن المنتجات القديمة؛
- **التكامل والترابط**: يجب أن يتصف الناتج الإبداعي بوضوح أبعاده ومكوناته، والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمنظمة؛

¹ دهام بن هجرس الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² دهام بن هجرس الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

- التراكمية: أن يكون مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، أي أن يكون محصلة جهود تراكمية تستعمل كمدخلات لعملية إبداعية؛
- المواءمة الزمنية: أي تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، لأنه يفقد قيمته عند تقديمه في وقت غير ملائم، لكي تستفيد منه المنظمة والمجتمع.

الفرع الثالث: أهمية الإبداع، أنواعه ومراحل

إن اهتمام المنظمات الحديثة بالإبداع والتشجيع على نشره ودخجه في ثقافتها، إنما هو نابع من أهميته في تمييزها على المنافسين والبقاء، كما نجده في المنظمات بأشكال وأوجه عديدة، في حين لكي يتحقق الإبداع فإنه يمر بعدة مراحل.

أولاً: أهمية الإبداع

نظراً لأهمية الإبداع الكبيرة في المنظمات وتأثيره الإيجابي في تحسين ورفع القدرات في مواجهة تحديات البيئة في ظل التنامي السريع الذي تعرفه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونلخص أهميته في الآتي¹:

- 1- اكتساب الإدارة مزيد من الثقة والاحترام من قبل المتعاملين؛
- 2- يزيد من الولاء الوظيفي للمنظمة؛
- 3- يمنح المنظمة القوة والبقاء في السوق والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية؛
- 4- يمنح المنظمة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية؛
- 5- يسهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين وزيادة مهاراتهم في الأداء بأكثر كفاءة؛
- 6- الاستغلال الأمثل للموارد بتقديم أساليب جديدة في العمل؛
- 7- تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع².

¹ بوسهوه ندير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص: 146.

² دهام بن هجرس الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

كل هذه النقاط تبين أهمية الإبداع وهناك أمور أخرى تجعله مصدراً مهماً وأساسياً في منظمات الأعمال لأنه يقود للتجديد ومواكبة التطورات ويلبي حاجات الزبائن، كما يعتبر الضامن الأجمع لاستمرارها في البقاء في ظل منافسة شديدة وبيئة غير مستقرة.

ثانياً: أنواع الإبداع

هناك أنواع عديدة للإبداع حسب تصنيفات مختلفة يمكن أن نوجزها في التالي حسب تصنيف استعمالاته، طبيعته، مصادره ومجالاته:

1- تصنيف الإبداع حسب استعمالاته:

- إبداع المنتج: التغيير في المنتجات النهائية أو الخصائص المادية للمنتجات، سلعية أو خدمية؛
- إبداع العملية: من خلال تطوير أساليب وطرق إنتاج جديدة لزيادة جودة المنتجات.

2- تصنيف الإبداع حسب طبيعة التأثير¹:

- الإبداع التدريجي: (المتزايد، الثانوي) هو التوصل لمنتج جديد بشكل جزئي بإجراء تحسينات لتعزيز عمليات المنظمة؛
- الإبداع الجذري: (الرئيسي) التوصل إلى منتج نهائي جديد أو عملية تختلف بشكل كبير عن القديم، ويحتاج إلى معارف معقدة، ويتطلب استثمارات مالية، مما يعكس نتائجه في السوق لخلق ميزة تنافسية.

3- تصنيف الإبداع حسب مصادره²:

- الإبداع الداخلي: مصدر الأفكار من داخل المنظمة كالعاملين وأقسام البحث والتطوير؛
- الإبداع الخارجي: حصول المنظمة على الأفكار الإبداعية من خارجها مثل منظمات مماثلة في النشاط أو مراكز البحث والتطوير.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

² المرجع السابق، ص: 175.

4- تصنيف الإبداع حسب مجالاته:

ويشمل كل من الإبداع التكنولوجي، الإبداع العلمي، الإبداع الإداري، الإبداع التنظيمي، الإبداع الأدبي والإبداع الصناعي.

إن الاهتمام المتنامي بالإبداع ودوره الكبير في مجالات الحياة المختلفة، وفي المنظمات تحديداً، وخاصة الإبداع الإداري الذي يعتبر من متطلبات النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

ثالثاً: مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل، وقد ذهب كثير من الباحثين إلى تمييز خمسة مراحل وهي كالآتي¹:

- 1- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام بالمشكلة والشعور بالحاجة ووجود شيء يفرض نفسه؛
- 2- **مرحلة الإعداد:** يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات حول المشكلة واهتمام المبدع بالتخطيط والتفكير حلها؛
- 3- **مرحلة الاحتضان:** (الكمون والإختمار) هي مرحلة التفاعل وإرهاصاتها حيث تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان وتحدث محاولات إرادية عفوية لتلمس حقيقة المشكلة، هي مرحلة تفاعل الشخصية المبدعة مع المعلومات؛
- 4- **مرحلة البزوغ أو الشروق:** (الإلهام) تنبثق الفكرة الجوهرية بشكل مفاجئ، وهي الحالة التي يتمكن فيها الفرد من إعادة أفكاره بما يسمح له بالوصول للحل؛
- 5- **مرحلة التحقق:** وهي مرحلة التبصر بالعقل الظاهر بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي بزغت في المرحلة السابقة، وذلك بالتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها.

وهناك باحثين من يرون أن عملية الإبداع تبدأ من وجود الحاجة إلى حل مشكلة، فجمع المعلومات والتفكير في المشكلة، ومن ثمّ تصور الحلول، فتحقيق الحلول وإثباتها، وأخيراً تأتي مرحلة تنفيذ الأفكار، ومنهم من زاد عنها بمرحلة التطوير، ومرحلة الاستعمال والنشر، ولكن المراحل الخمسة الأولى تقريبا هي ما تعارف عليه الأكاديميين في مجال الإبداع وهو تتابع المراحل واستمرارها.

¹ سليم بطرس جلده وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للسلوك الإبداعي

بعدا تعرفنا على مفاهيم وأهمية وتصنيفات الإبداع بشكل عام، سنحاول في هذا المطلب التركيز على السلوك الإبداعي من خلال التطرق للمفاهيم الأساسية له وعناصره ومتطلبات تحقيقه، والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب تنميته ومعيقاته.

الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي "Creative Behavior"

لقد أشارت بعض الدراسات في مجال الإبداع إلى أن هناك تداخل وخلط بين الإبداع كنواتج نهائية سواء كانت مادية أو خدمية أو أساليب وطرق عمل، والسلوك الإبداعي كأحد أنماط السلوك التنظيمي وهو السلوك الذي يمارسه الفرد في مكان العمل، حيث تطرق الباحثون واهتموا بدراسة الإبداع ولم تهتم بدراسة السلوك الإبداعي وهو المرحلة التي تسبق الإبداع بل إن الإبداع هو نتيجة ومحصلة سلوك إبداعي قام به الفرد في بيئة العمل، ورغم قلة الدراسات في مجال السلوك الإبداعي سنحاول تحليل وعرض بعض المفاهيم التي يقوم عليها السلوك الإبداعي والتي ذُكرت في المصادر والمراجع والدراسات السابقة.

أولاً: تعريف السلوك

تعريف السلوك لغة حسب ما ورد في لسان العرب هو المصدر للفعل سلك طريقاً، وسلك المكان يسلكه سلكاً، وسلكه بمعنى عبره أو منه.

واصطلاحاً فهو سيرة الفرد واتجاهاته ومذهبه، وغالباً ما يرتبط السلوك بالبيئة المحيطة به وله تأثيرات مباشرة بالكائنات الحية حوله، ولقد اهتم علماء النفس بالسلوك في بداية القرن العشرين وظهر نموذج يسمى السلوكية، تهدف إلى معرفة وفهم العقل الإنساني، كما أن السلوك يمكن أن يورث أو يتم اكتسابه، ومن الباحثين من عرف السلوك بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء ظاهرة أم غير ظاهرة، يمكن ملاحظتها وقياسها¹،

¹ عماد محمد فارس أبو كرش، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 2.

كما يمكن ضبط السلوك وتعديله بالتحكم في الظروف والعوامل المسببة له، بالإضافة إلى إنه يمكن التنبؤ به لأنه ناتج من مثيرات وعوامل اقتصادية واجتماعية وهي التي تحدد السلوك وتساعد في التنبؤ به قبل حدوثه¹.

ثانيا: تعريف السلوك الإبداعي

لقد اختلف الباحثون في تعريف السلوك الإبداعي ويرجع هذا الاختلاف أساسا إلى طبيعة الظاهرة المعقدة وتعدد مجالات الإبداع في المنظمات وقد نتج عنها عديد التعاريف والتي يمكن أن نلخص أهمها²:

- السلوك الإبداعي هو تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير؛
 - هو السلوك الذي يتسم بالجدة والذي يراه المجتمع على أنه جديد وذو قيمة؛
 - السلوك الإبداعي على أنه إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغَيِّر على نحو رئيسي عمليات إدارة الأعمال ومخرجاتها؛
 - السلوك الإبداعي يعتبر محصلة لمجموعة من قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك بالوضع القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب البدائل وفي الأخير تبني فكرة معينة أو رفضها³؛
 - السلوك الإبداعي هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها.
- كما يعتبر أهم تعريف والذي نال توافق كبير من الباحثين وخاصة في الأدبيات العربية، حسب دراسة (السالم، 1999)، حيث عرف السلوك الإبداعي على أنه التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عند ممارسة صاحبه أول مرة في موقع العمل⁴.

¹ <http://hyatoky.com>, بتاريخ 20:00 2020/07/19 , مفهوم السلوك لغة واصطلاحا , آلاء أبو عفيفة,

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

³ مكيد علي وآخرون، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 14، لسنة 2015، ص: 191.

⁴ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

ومنه يمكن أن نستنتج أن السلوك الإبداعي هو جميع التصرفات والأفعال والنشاطات الإيجابية التي تتسم بالجدية التي تصدر عن الفرد في موقع عمله قد ينتج عنها منتج أو خدمة جديدة، وهذه التصرفات تتضمن نشاطات عقلية وانفعالية وسلوكية، تبدأ بالتفكير الإبداعي وقد تنتهي بنواتج جديدة أو تطوير منتجات وخدمات قديمة، وتشجع عليه وتدعمه.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي وعناصره

إن ميل الإنسان ليحقق ذاته باستغلاله لأقصى إمكانياته يعود لمستوى قدراته الإبداعية التي يمتلكها، فيفتح ذهنه أمام خبرته فيصبح تصرفه سلوكاً إبداعياً، وقد زاد اهتمام الفرد والمنظمات بالإبداع كقدرة عقلية في عديد المجالات وأصبحت مطلباً وضرورة ملحة في عالم سريع التغير، فنشأت مراكز التدريب والبحث والدراسات، لاكتشاف الطاقات الإبداعية وتميئتها، من خلال دراسة وتحديد عناصر السلوك الإبداع ومعرفة العوامل المؤثرة فيه¹.

أولاً: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

أسهمت دراسات الباحثين في معرفة العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي، والتي تكون سبباً في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو المنظمات والتي تؤدي في النهاية إلى نواتج غير مألوفة، وعدم إدراكها وإهمالها قد يسهم في تعقيد عمليات الإبداع، وحسب الدراسات فقد تم تمييز ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة ذات التأثير المتبادل والمؤثرة في السلوك الإبداعي وهي²:

1- **الخصائص الشخصية:** إن الشخص المبدع وخصائصه هي لب العملية الإبداعية، فمن الباحثين من يرون أن الأفراد الموهوبين بالذكاء هم الأقدر بحل المشكلات، والإتيان بالجديد، لكن الذكاء لا يمكن أن يكون مستقلاً عن الطاقة الإبداعية الكامنة بشكل كامل، فهناك عتبة من الذكاء أي مستوى أدنى ضروري للإنجازات الإبداعية وهذا حسب نظرية العتبة التي تقول أن هناك حد أدنى من الذكاء لا يستطيع الشخص أن يكون مبدعاً إذا كان ذكائه أقل منها، فالذكاء والإبداع مختلفان لكنهما مترابطان³، في حين يرى باحثون

¹ إسماعيل المحم، التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الإتصال والإبداع، منشورات إتحاد الكتاب العرب، سوريا، 2003، ص: 4.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

³ مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث، التطوير، الممارسة، الطبعة الأولى، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض، السعودية، 2011، ص: 8.

آخرون أن السمات الشخصية للفرد هي التي تحقق الفارق، واختلفوا في تحديدها، لكن هناك بعض السمات التي اتفقوا عليها منها الإنجذاب للتعقيد، الحدس، السماح بالغموض والرغبة فيه، النظرة إلى المصالح الأوسع والإعتماد على الذات، وقد حدد "شاني ولاو" Shani and lau مجموعة من الخصائص تضمنت مستوى عالي من الطاقة، المثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي غير الإعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير والإستقلال والشخصية المدفوعة، وكل هذه الخصائص الشخصية يراها أنها تظهر في حالات كثيرة من الأشخاص المبدعون¹.

2- الخصائص التنظيمية: يعمل الأفراد في تنظيمات مختلفة المجالات، هذه المنظمات لها نظامها الخاص وتفرض قيودا على منتسبيها، حيث نجد في بعضها محيطا يتميز بالجمود والقيود والروتينات والقواعد التنظيمية التي تحد من كل شيء بما فيها حرية الأفراد وسلوكياتهم، وكلها تؤثر على الجهد والسلوك الإبداعي وتعمل على إبقاء الحال على ما هو عليه، أي الميل للإستقرار على عكس الإبداع والميل نحو التغيير، لهذا نجد المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة يشكل ضرورة ملحة للمساعدة على تدعيم إبداع الفرد داخل المنظمة، فالنظام البيروقراطي مثلا يعتبر من المعوقات التنظيمية التي لا تخدم المنظمات الإبداعية، حيث أن العوامل التنظيمية تشكل مناخا يعزز من دعم وتنمية السلوك الإبداعي وإهمال هذه العوامل يؤثر سلبا على تلك المنظمات في تحقيق أهدافها.

ومن بين أهم العوامل التنظيمية نذكر²:

- استراتيجية المنظمة: حيث يمكنها أن تكون مصدرا لميزتها التنافسية من خلال أداءها الاستراتيجي في السوق، وأن تكون استراتيجيتها قائمة على الإبداع وتطوير منتجاتها، فتستقطب المبدعين وتشجعهم على تطوير قاعدة إبداعية وإدامة استمراريتها.
- القيادة وأسلوب الإدارة: للقيادة دور مؤثر في السلوك الإبداعي، والمنظمات المبدعة نجدها تهتم باستقطاب وتكوين القيادات المبدعة، من أجل التشجيع والتحفيز والتغيير في هيكلها بمعنى إبداع تنظيمي، وهذا لخلق منتجات جديدة وأساليب عمل في السوق من خلال الإبداع التسويقي، وكما

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

² المرجع السابق، ص ص: 260-262.

تلعب الأنماط القيادية في المنظمات دوراً مؤثراً على تشجيع السلوك الإبداعي من خلال تفويض السلطات والمرونة والتحرر من الهرمية والميل إلى فرق العمل وهي كلها مميزات نجدتها في القيادة الديمقراطية أو التحويلية ولا نجدتها في القيادة البيروقراطية، فأسلوب القيادة مهم في كسر الروتين والقواعد والقيود التي تعيق السلوك الإبداعي ويعمل على تهيئة المناخ المشجع عليه.

- **الفريق:** تشجيع المنظمات على العمل بأسلوب الفرق لمعالجة خطر التخصص ووحدة الحركة وتكامل الجهود بين أقسامها، وتحرير الفرق من الإجراءات والقواعد وضمان تدفق المعلومات والخبرات، خاصة مع تزايد تداخل النظم والاختصاصات، فالعمل بنظام الفرق يعالجها ويوفر مناخ ملائم لتحفيز الأفراد على ممارسة السلوك الإبداعي في مكان عملهم.

- **ثقافة المنظمة:** إن المفاهيم والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة تعطيها تميزاً في عمل الأشياء، ونظراً للتغير في البيئة وجب على الثقافة التنظيمية أن تسير التطور في البيئة التي تنتمي إليها، وعليها دور كبير في نشرها في أرجاء المنظمة وإدارة ومعالجة كل أسباب مقاومة التغيير.

- **الاتصالات:** تسهم الاتصالات في المنظمة بشكل كبير في النشر والتشارك المعرفي بين أقسامها وتضمن تدفق المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، وعلى المنظمات أن تضمن الوصول الآمن مع تخفيف الصلاحيات في توافر المعلومات لأفرادها من أجل التشجيع على حل المشكلات وإبداء المبادرات لحلها، مما يعطي قدرة كبيرة على تنمية السلوك الإبداعي لديهم.

3- عوامل البيئة العامة في المجتمع

ينشأ المبدعون في مجتمع لديه تقاليد وتعاليم وتطلعات تكون ثقافته فتميزه عن غيره، ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الإستجابة للتغيرات والمواقف في المجتمع، وبيئة المجتمع أهمية وتأثير كبيرين على السلوك الإبداعي، فهي لا تقتصر على قبول الأفكار الجديدة بل تتعدى إلى أسبقية في النزعات واستعدادات من أجل توفير الموارد المناسبة للقيام بالتغيير، كما أن الثقافة السائدة تختلف من مجتمع لآخر بما فيها القيم والعوامل المؤثرة في الخيارات والمواقف من خلال طريقة التفكير والتعامل معها، ولعل المجتمعات الموجهة للإبداع تستكمل بنيتها التحتية من أجل الإبداعات والابتكارات وتعزيزها لصالح المبدعين والمنظمات المبدعة، فنجدتها تهتم ببناء مراكز البحث والتطوير والجامعات، وتأسيس نظام البراءة لحماية الملكية الفكرية، وتوفير قنوات التقاسم في المعرفة

والبحوث من خلال تكوين مجتمع المعرفة، والتسهيلات المكتيية، كما أن مناخ وأجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية، حيث يلعب التفتح العلمي من إثراء النشاط العلمي والبحثي، فيشعر المبدعين بإحساس القدرة بالقيام بالكثير من أجل مجتمعهم من تقديم أفكار جديدة أو منتجات وخدمات جديدة تخدم وترفع المجتمع، كما أن التفتح العلمي لا يخدم مصالح المجتمع المحافظ على الوضع القائم فهي تهدده لأنهم يُعتبرون من محطمي الإبداع كما أنهم لا يجنون تطور مجتمعهم وتنميته على حساب مصالحهم الضيقة الآنية، مما يعيق ويؤثر ذلك على تحقيق الإبداع¹.

ومما سبق نستنتج أن العوامل والسمات الشخصية للأفراد هي التي تميز الأفراد المبدعين ولها تأثير كبير في العملية الإبداعية من خلال سلوكياتهم الإبداعية داخل المنظمة، بالإضافة إلى عوامل البيئة التنظيمية من قواعد وهيكل تنظيمية، نمط القيادة، استراتيجية المنظمة، أساليب الاتصال فيها وثقافتها من شأنه أن يحدث تأثيراً كبيراً في السلوك الإبداعي من خلال انتماء الفرد للمنظمة فهو يتأثر بالمحيط الداخلي للمنظمة كما يتأثر كذلك بالبيئة الخارجية من خلال تأثيره بالمجتمع ونظرة لأي شيء جديد، ويتعلق الأمر بشكل كبير بالقيم والمعتقدات ودرجة الانفتاح إلى التغيير والتطور وتقبل المغامرين من المبدعين في شكل سلوكيات إبداعية قد تحدث منفعة كبيرة للمجتمع.

ثانياً: عناصر السلوك الإبداعي

اهتمت الدراسات برسم ملامح السلوك الإبداعي وكل منها يرى من وجهة نظره بعض العناصر التي تكون السلوك الإبداعي ولكنها اختلفت في التحديد الدقيق نظراً لترابطها بسمات الشخص المبدع وتصرفاته في بيئة عمله وقدرته على حيازته أو بعض منها، وتحديد هذه العناصر يعتبر محورياً مهماً في قياس السلوك الإبداعي للفرد أو الجماعة لأنها تختلف من شخص لآخر وبنسب متفاوتة، كما أن عناصر السلوك الإبداعي تعكس القدرات الإبداعية والاستعدادات العقلية، وقابلية الشخص لاكتسابها بالتدريب وتراكم الخبرات والتعلم، وسنحاول حصر عناصر السلوك الإبداعي وما اتفق عليه علماء السلوك والإبداع من خلال ما جاء في دراساتهم:

1- الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الفرد على الرؤية والتنبؤ بالكثير من المشكلات قبل حدوثها والإمام بنواحي النقص والقصور لأن لديه نظرة للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، هذا يعني أن المبدعين يرون

¹ المرجع السابق، ص: 264.

الغموض فيما يراه الآخرون واضحا، وهي درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة، وتختلف هذه القدرة من شخص لآخر، حيث أن التنبؤ بالمشكلات والتحسس بوقوعها في عديد المواقف والظروف المختلفة واكتشافها¹ يعد خطوة نحو الحل ويرتبط بالقدرة على ملاحظة الأشياء بطريقة غير اعتيادية، مما يطرح تساؤلات وشك في الأمور التي يجب على المبدع تحديد المشكلة لحلها، ويرى الباحثون أن تحديد المشكلة يمثل تسعة اعشار حلها بطريقة إبداعية، ويقود الشخص المبدع إلى تكوين صورة واضحة ودقيقة للمشكلات وبالتالي التوصل إلى الحلول الإبداعية².

2- **الطلاقة:** يقصد بها قدرة الفرد على توليد عديد الأفكار في فترة معينة لحل المشكلات أي سيولة وغزارة في الأفكار المتنوعة بسهولة في زمن واحد لموقف واحد، ونلمسها عند الأفراد المبدعين في عدم الاستسلام وإيجاد سبل أخرى واقتراح الحلول والأفكار، فالشخص المبدع متفوق على أقرانه من حيث كمية الأفكار وتنوعها التي يطرحها في موضوع معين في فترة زمنية محددة وثابتة مقارنة بغيره، فكثرتها وتنوعها يؤدي إلى احتمال كبير في وجود حل للمشكلة بطريقة إبداعية³، فهي بنك القدرة الإبداعية، وقد ميز الباحثون أنواع من الطلاقة⁴:

أ- **الطلاقة اللفظية:** هي سهولة إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية، أو مدى سرعة الفرد في توليد الألفاظ في زمن واحد؛

ب- **الطلاقة الشكلية:** القدرة على إنتاج سريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مشيرات شكلية أو وصفية، وتقدم إضافات لتكوين رسوم وأشكال حقيقية؛

ت- **الطلاقة الفكرية:** القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة ما أو موقف مثير؛

ث- **الطلاقة التعبيرية:** القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل تناسب موقفا معينا.

3- **المرونة:** وهي قدرة الفرد على تغيير اتجاه تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم الإصرار على اتجاه واحد، الشخص المبدع لا يجعل تفكيره أسيرا لنهج معين وهو يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

² عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999، ص: 103.

³ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

⁴ طارق سويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص: 58.

المتجدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، واتباع طرق جديدة عند إنجاز المهام من خلال قدرة على التحليل والربط بين الأشياء المتباعدة والتي لم يستطع الآخرون رؤيتها، واكتشاف العلاقات بينها لم تكن موجودة، كما انها تهتم بالكيف لا بالكم¹، ويمكن أن نميز نوعين من المرونة:

أ- **المرونة التلقائية:** سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية، وتغيير الأفكار؛

ب- **مرونة التكييفية:** القدرة على إعادة تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصور الجديد، والقدرة على تغيير اتجاه عقله وإعادة بناء وتنظيم عناصر المشكلة².

4- **الأصالة:** وتعني القدرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالجديّة والتفرد غير المألوفة، ولها ارتباطات بالمشكلات في البيئة، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، ولديه الرغبة في عدم تقليد الآخرين ولا يكرر أفكارهم ولا يلجأ للحلول التقليدية للمشكلات، ويقوم بالإتيان بالجديد الأصيل، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها³.

5- **المخاطرة وروح المجازفة:** وهي مدى قدرة الفرد على المجازفة ومدى شجاعته في تعريض نفسه للفشل في أي لحظة أو النقد والعمل في ظروف غامضة، كما أن تقديم المبادرات يتطلب شجاعة وعدم تردد في تبني الأفكار الغريبة عن بيئته، كما أن الشخص المبدع يستطيع تحمل المخاطرة الناتجة عن تصرفاته التي يقوم بها، فبالجرأة يولد الإبداع، ولو لم تكن للمبدع هذه الجرأة والشجاعة في طرح أفكار غير مألوفة وفي بيئة تتميز بالنقد وعدم تقبل الخروج عن السياق المعتاد.

6- **القدرة على التحليل والربط:** ونعني بها القدرة على تفتيت المركبات وعناصرها المجمعَة وعزلها عن بعضها وتفسيرها، وإعادة تنظيمها من جديد، قصد إبراز كل ما هو غامض، حتى يسهل فهمها والتوصل إلى البدائل المناسبة لحلها، وهي القدرة على استغلال الخبرات من أجل إدراك العلاقات بين الأثر والمسبب وتفسيرها، ثم استنتاج علاقات جديدة⁴.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

² سحر عناوي رهيو الزبيدي، التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الإبداعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية بالديوانية، العراق، المجلد 19، العدد 02، 2017، ص: 116.

³ سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان، السودان، 2016، ص: 29.

⁴ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

7- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: وتعني قدرة الفرد على التركيز لمدة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، ودون أن يجيد عن هدفه والإصرار على السير باتجاهه لمحاولة تحقيقه¹.

ومن الباحثين في مجال السلوك الإنساني الإبداعي من زاد عن هذه العناصر كالنزوع إلى التجريب، القدرة على الإقناع، القدرة على التفصيل، النقد الذاتي، الشجاعة والثقة بالنفس، وهي كلها صفات يتسم بها الشخص المبدع وقدرات تساعد على إنتاج جديد من النواتج ضمن العملية الإبداعية من خلال سلوكه الإبداعي.

وهناك دراسات أخرى تطرقت لموضوع عناصر السلوك الإبداعي، ورأت أنه محصلة للعملية الإبداعية وفق نموذج "كلايسون وستريت 2001 Kleyesen and Street" المكونة من أربعة مراحل وهي استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحدي والتطبيق، ومن الباحثين من اعتمد على نموذج "Ettile O'keefe 1982" لقياس مستوى السلوك الإبداعي من خلال ستة عناصر وهي²: القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات، القدرة على اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع.

وتعتبر هذه العناصر المكونة للسلوك الإبداعي والتي هي عبارة عن سمات وقدرات يتميز بها الفرد ومهارات يمتلكها، تتأثر وتتفاعل مع عوامل بيئية مجتمعية فتظهر على شكل تصرفات وانفعالات وقدرات ذهنية ومعرفية، مما تفرز لنا سلوكيات إبداعية، وقد خلصت الدراسات إلى أن هذه العناصر المشكلة للسلوك الإبداعي يتمتع بها الشخص المبدع ومتفاوتة من شخص لآخر، وبما أنه يمكن اكتسابها من خلال التعلم والتجارب والخبرات، فيمكن تنميتها لدى الأفراد حتى يتمكنوا من حل المشاكل وأداء مهامهم بأساليب إبداعية.

المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

نظرا لتعدد العملية الإبداعية والتداخل والتكامل والتفاعل بين العوامل الشخصية، والعوامل البيئية المجتمعية، والعوامل التنظيمية، وأسلوب القيادة، وتأثيرها على السلوك الإبداعي للشخص المبدع، سنحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال دراسة متطلبات تحقيقه، ومعيقاته، وأساليب تنمية السلوك

¹ سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

² مزهر أسيل علي، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص: 121.

الإبداعي على مستوى الفرد والجماعة قصد الوصول بالمنظمات لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية بطرق وممارسات إبداعية.

الفرع الأول: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

يمكن تقسيم متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي حسب العوامل المؤثرة فيه والتي ذكرناها سابقا وهي توفر سمات خاصة بالشخص المبدع وتشجيعه من خلال توفير مناخ تنظيمي كحاضنة للإبداع، وبيئة اجتماعية لها ثقافة تدعم الإبداع.

أولا: صفات الشخص المبدع: وهي بنسب متفاوتة من شخص لآخر يتميز بها الأشخاص المبدعين والذين هم أساس تحقيق الإبداع في المنظمات ونذكر منها¹:

- 1- الشجاعة والثقة بالنفس ودرجة عالية من الذكاء؛
- 2- حب الإستطلاع والمغامرة والقدرة العالية على تحمل المسؤولية والتعامل مع المواقف الغامضة؛
- 3- الحدس والتحسس للمشكلات قبل الحدوث يتأثر بها؛
- 4- ميل للتحرر ويرفض الخضوع والقيود والتبعية للآخرين ولا يهتم بالرسميات؛
- 5- مثقف متعلم له قدر من المعرفة تؤهله للإمام بالتفصيل؛
- 6- له القدرة على التكيف بسرعة مع المواقف والتغيرات؛
- 7- يتميز بطموح عالي ويشعر بأن له مساهمات خاصة؛
- 8- لا يجذ القيام بالأعمال الروتينية².

إن هذه الصفات والسمات التي يتميز بها الفرد المبدع تعتبر أهم المتطلبات في تحقيق الإبداع، باعتباره أهم الموارد في المنظمة المبدعة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

² طارق سويدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 54-50.

ثانيا: المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي أو البيئة التنظيمية المشجع على الإبداع من بين الأسباب التي تسهل عمليات الإبداع من خلال توفير البنية التحتية لعمل الأفراد المبدعين، في إطار استراتيجية للمنظمة قائمة على الإبداع وتستقطب المبدعين، كما أن القيادة وأسلوب الإدارة يلعب دورا مهما في تحفيز الإبداع، وتحسين الاتصالات داخليا وخارجيا، ويمكن ان تلخص بعض الجوانب والنقاط التي تعزز السلوك الإبداعي وتسهم في تحقيقه ومنها¹:

- 1- تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحا على الممارسات والخبرات، وتقبلا للرأي الآخر؛
- 2- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تعيق الإبداع؛
- 3- العمل على تبني إنشاء بنك الإبداع لتبني الأفكار الإبداعية؛
- 4- تشجيع استخدام الأساليب التكنولوجية والعلمية في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع؛
- 5- دعم المبدعين وتحفيزهم على تحقيق ابداعاتهم ورفع القيود عنهم والتسامح معهم في حالة الفشل؛
- 6- نشر ودعم ثقافة الإبداع والتطوير من أجل مواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وإدارة مقاومة التغيير بكل فاعلية؛
- 7- اختيار القيادة الإبداعية التي تدعم وتحفز المبدعين ومؤهلة؛
- 8- اعتماد هيكل تنظيمي يسمح للأفراد بحرية الرأي، وقدرة على الاتصال وسهولة في تدفق المعلومات؛
- 9- تشجيع العمل بالفرق والتشارك المعرفي.

كما تعتبر تغيرات البيئة العامة في المجتمع وما لها من تأثير غير مباشر في تحديد أهداف المنظمات، والتي تستمدّها من الحاجات المختلفة والمتغيرة للمجتمع الذي تنتمي إليه، فهي التي تفرض على المنظمة توفير هذه الحاجات، وكلما تغير ميول المجتمع أثر ذلك على منتجاتها مما يفرض عليها تغيير أو تطويرها أو استبدالها بنواتج إبداعية تلقى قبول من قبل البيئة العامة، كما أن ثقافة المجتمع ودرجة وعيّه يسهم في تحقيق التغيير من خلال النواتج غير المألوفة ونسبة تقبلهم لها، والتي يمكن أن ترفع من تطوره وازدهاره.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

الفرع الثاني: أساليب تنمية السلوك الإبداعي

إن اهتمام الباحثين بالسلوك الإبداعي والعملية الإبداعية جعلهم يدرسون جميع المؤثرات التي تشجع أو تحد من السلوك الإبداعي لدى الفرد أو الجماعة، ومن بينها دراسة أساليب تنمية السلوك الإبداعي، وبما أنه يمكن اكتسابه بعدة طرق تدريبية على تنمية المهارات الفكرية لحل المشكلات والتي تسهم في العملية الإبداعية.

أولاً: أسلوب العصف الذهني: وهو من الأساليب الأكثر تداولاً بين الباحثين في مجال الإبداع وتنمية التفكير الإبداعي، وتعتمد هذه الطريقة على توليد أفكار كثيرة من خلال مجموعة من المشاركين على أساس تأجيل الأحكام والنقد إلى نهاية الجلسة، فلا يسمح بكبح الأفكار المولدة أو إصدار الأحكام عليها إلى أن يتوفر الكثير من الأفكار والحلول المطروحة للمشكلة، ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير منتجات جديدة أو تحسين خدمات في المصانع والشركات أو لاستحداث عمليات أو أنظمة جديدة، كما تستعمل في الحملات الإشهارية والدعائية، كما أن عقد حلقات العصف لذهني له منافع كثيرة ستعود على المنظمات من خلال التطوير وإنتاج سلع أو خدمات جديدة تحظى بقبول الجمهور واهتمام القيادات¹، ولها قواعد خاصة يجب مراعاتها والالتزام بها وهي:

- تأجيل الأحكام المسبقة أو منعها؛
- تشجيع الأفكار الشاذة مهما كانت غريبة؛
- تشييد البناء على أفكار الآخرين؛
- الكم مقدم على الكيف والنوع.

كما أن لها خطوات يجب إتباعها في جلسات العصف الذهني وهي:

- 1- تحديد المشكلة بشكل جيد وواضح؛
- 2- تحديد المدة المحدد للجلسة وهذا حسب عدد المشاركين؛
- 3- تعيين شخص لكتابة كل الأفكار المطروحة؛
- 4- دعوة المشاركين إلى طرح أفكارهم بكل حرية تامة؛

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

- 5- تعيين شخص مسؤول للمساعدة على تعليق الأحكام، قبول الأفكار وتسجيلها، تحفيز الافراد، السماح بتدفق المعلومات، وإدارة الاجتماع بمرح ومنتعة وبدون ملل؛
- 6- اختيار أفضل الأفكار من بين البدائل والتأكد من ان جميع المشاركين موافقون؛
- 7- تقييم الأفكار المختارة وتحديد أفضل فكرة مناسبة لحل المشكلة؛
- 8- الفكرة التي تحصل على أحسن وأعلى نقط في التقييم هي المختارة مع تسجيل الأفكار مع ترتيبها، يمكن الرجوع إليها حالة إخفاق الفكرة المختارة بالتحقق في مجال التطبيق.

ثانيا: أسلوب "سكامبر" أو الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار: تعتمد هذه الطريقة في تفعيل التفكير باستخدام أسئلة تطرح حول الموضوع أو الظاهرة، وتمثل مدخلات النموذج الذي يعتمد في عمليات الاستدلال والاستقراء والاستنباط، أما المخرجات هي نتيجة لفكرة قديمة تمت إعادة معالجتها وتحويلها، من خلال مجالات يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار وهي¹:

1. البديل: ماهي المكونات الأخرى؟ ما المواد التي يمكن إدخالها؟ هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها؟ هل هناك مكان بديل يمكن أن تؤدي فيه هذا الشيء؟
2. الجمع: هل هذا الشيء مكون من خطوتين؟ أو ماهي الخطوات المكونة لهذا الموضوع؟ ماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال دمج العناصر أو الخطوات؟
3. التكيف: هل يمكن تكيف هذا الشيء ليتلاءم مع الوضع الجديد؟ ما الذي يمكن أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟
4. التعديل: ويتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل اللون أو الشكل أو الحركة، وهو مجال يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن؛
5. الاستخدامات الأخرى: هل يمكن استعمال هذا الشيء في استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟ وهل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض واهداف أخرى؟
6. التخلي: هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟ هل يمكن إغفال خطوة من الخطوات الحالية؟

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

7. العكس وإعادة الترتيب: هل يمكن إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراءها؟

تستعمل هذه الطريقة أكثر في مجال التصنيع لتطوير وإنتاج منتجات جديدة، ولها تأثير كبير على إثارة وتنمية السلوك والتفكير الإبداعي للأفراد تجاه المواقف والحالات.

ثالثاً: أسلوب القبعات الست: تعتبر طريقة للتفوق والنجاح في المواقف العملية الشخصية، وتهدف إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، ويستخدم اتخاذ القرار بصفة جماعية، حيث يستخدمها المديرون التنفيذيون في الشركات، وتعتمد على توجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول بطريقة أخرى، أي يلبس الشخص القبعات الست الملونة (البيضاء تعني المحاييد، الحمراء تعني العواطف والمشاعر، السوداء تعني الوقار والحكمة والاعتزان، الصفراء تعني التفاؤل بالمزايا والمنافع، الخضراء تعني التجدد والإبتكار والإضافات، والقبعة الزرقاء تعني الإخلاص والصفاء والنظرة المتكاملة الشمولية)، بحيث كل لون له نوع من التفكير، وهي تعود "لإدوارد دو بونو" أحد الرواد في علم تعليم التفكير الإبداعي¹.

كما توجد طرق وأساليب يمكن اتباعها تنمية السلوك الإبداعي من خلال تنمية القدرات الفردية والجماعية بالإضافة إلى طرق التعلم والتدريب على التفكير وتنمية المهارات الإبداعية في حل المشكلات، ونذكر منها المحاكاة، والعلاقات الإجبارية وعكس المشكلة، وقوائم التحقق والفحص، وطريقة التأليف بين الأشتات، كل هذه الطرق والأساليب ابتكرها علماء السلوك والتربية وعلماء النفس، من أجل تنمية القدرات الإبداعية للأفراد لحل المشكلات بطرق إبداعية، وتبقى برامج التدريب واستخدام هذه الأساليب المهمة في اكتساب المهارات بحسب استعداد الشخص لها مثلها مثل أساليب القيادة والإتصال واتخاذ القرار التي يمكن للفرد التدرب عليها واكتسابها من خلال برامج خاصة.

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

الفرع الثالث: معوقات السلوك الإبداعي

يرى الباحثون في مجال السلوك الإبداعي أن هناك عديد المعوقات من شأنها أن تحد من فاعلية السلوك الإبداعي إن لم نقل تعمل على إفشال كل المبادرات الإبداعية التي قد تظهر في المنظمة، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمس مجموعات وهي كالآتي¹:

أولاً: المعوقات العقلية أو الإدراكية: يتضمن السلوك الإبداعي عديد العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل، كما يعتبر الإدراك الحسي داعماً أساسياً في إعطاء معنى للمثيرات، فالخطأ في الإدراك وضيقه يكمن في التخيل في أشياء لا وجود لها، أو رؤية الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها، من شأنه أن يحد من قدرة الفرد على التذكر والخيال مما ينحصر سلوكه الإبداعي ولا يستطيع تقديم مبادراته.

ثانياً: المعوقات الإنفعالية: للفرد المبدع عوامل إنفعالية يتوافر عيها تدفعه إلى تنويع سلوكه لتخفيف حدة التوتر الذي يسببه الإنفعال، غير أن الخوف والقلق يعيق سلوك الفرد لتحقيق الإبداع ويسبب الإنطواء وعدم الثقة بالنفس، كما أن الخوف من ارتكاب الأخطاء والحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح وعدم القدرة على تحمل الغموض، كلها عوامل تعيق العملية الإبداعية وتعطل السلوك الإبداعي للفرد.

ثالثاً: المعوقات الدافعية: إن العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، تعتبر دافعا له للتفكير ولاكتشاف أوجه القصور، كما أن الرغبة القوية للفرد تدفعه لبذل الجهد الإيجابي للتوصل للجديد، وعدم التحفيز والتشجيع وفقدانه للاحترام والتقدير من العوامل التي تعيق وتضع حاجزا منيعا لتحقيق الفراد للإبداع، كما أن الجزاء غير العادل مقابل الأفكار الجديدة والذي لا يتناسب مع الجهد المبذول، يحد من معنوياته وقد يحجم تماما عن السلوكيات الابتكارية أو التفكير الإبداعي.

رابعاً: المعوقات التنظيمية: تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة والمناخ السائد فيها، وأسلوب القيادة الذي لا يسمح للعاملين بمناقشة أمور العمل، ولا تشركه في رسم السياسات والخطط، وتقييد الفرد باللوائح والتعليمات قد تشكل

¹ مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 38.

هي الأخرى عقبة للأفراد المبدعين، فتجعلهم يحجمون عن الإبداع خوفا من الفشل والعقاب، ويمكن أن نلخص بعض من المعوقات التنظيمية¹:

- المعوقات المادية ونقص الإمكانيات؛
- القوانين والأنظمة التي تحد من المبادرات الإبداعية؛
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك ببقاء الحال على ما هو عليه؛
- غياب التشجيع والتحفيز على التجريب والخوف من العقاب لقاء الفشل؛
- عدم مساندة العمل الجماعي، واتباع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات؛
- قلة المهارات القيادية والإدارية، وقلة الوعي بأسس وأهداف الإدارة الإبداعية والتي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه؛
- عدم توافر قنوات الإتصال المفتوحة التي تساعد على نقل الأفكار الإبداعية وتنميتها وكذا المعلومات وسهولة الحصول عليها؛
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالأساليب الإبداعية وتنمية مهاراتهم.

خامسا: معوقات البيئة العامة: للبيئة دور في الحد من القدرات الإبداعية، حيث أنها إذا كانت لا تحترم حرية الفرد في التعبير أو التفكير بشكل مختلف، وتتسرع في إصدار الأحكام المسبقة، ولا تعطي للفرد صاحب الأفكار الجديدة الوقت أو الفرصة للتجريب، فهي تشجع على إعاقه الإبداع²، كما أن الفرد يشعر بالإرتياح للعادات والسلوك التقليدي الذي اعتاده، فكثيرا ما تكون العادات والتقاليد من أكبر العوائق أمام تفكيره وتحول دون انبثاق الأفكار الجديدة كما يقول بعض الباحثين " أننا لا نستطيع تجديد أنفسنا وبيئتنا قبل أن نغير عاداتنا في التفكير"، "وهنا يجب أن نعلم بأن الابتكار يعد خروجا عن العادة التي ترتبط بالأفكار النمطية التقليدية الشائعة"³.

أما إذا كانت الظروف الثقافية العامة، وخاصة العادات والتقاليد والعرف يضغط على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالشكل الذي يتوقعوه، ويتجنب

¹ محمد السعيد حوال، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعاتهم¹، بالإضافة إلى عدم تكوين علاقة قوية مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة².

ومن الدراسات التي تناولت معوقات السلوك الإبداع وقد أسهمت في تحديدها على اختلاف أفكارهم وتحليلاتهم، وحسب مجالات الإبداع، وقد حاولنا تلخيص أهم ما جاء في الدراسات والبحوث من المعوقات التي رأيناها كانت مع اتفاق بعض الباحثين من خلال تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق الإبداع أو السلوك الإبداعي.

المطلب الرابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة والقيادة بالسلوك الإبداعي.

نظراً للتعقيد والتداخل لموضوع السلوك الإبداعي كعملية تسبق الإبداع مع الإبداع والتفكير الإبداعي، وتنوع العوامل المؤثرة عليه، بالإضافة إلى تعدد مجالات السلوك الإبداعي وأهميته البالغة في تحقيق الإبداع، حيث أن من الباحثين في الآونة الأخيرة من اهتم بدراسة علاقة وتأثير إدارة المعرفة على الإبداع ودور القائد في المنظمة في نجاح مبادرات إدارة المعرفة وتنفيذ عملياتها المختلفة بنجاح، ودوره المحوري في توفير المناخ التنظيمي لأداء الأفراد لمهامهم بشكل إبداعي لتحقيق أهداف المنظمة وخلق التميز والتفرد بمنتجات أو خدمات جديدة، في إطار تبني المنظمة لإدارة المعرفة وتطبيقها، غير أن هذه الدراسات قليلة جداً والتي اهتمت بعمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على مستويات السلوك الإبداعي الذي يبيده ويمارسه القادة في المنظمات، إذ تعتبر هذه الدراسات حديثة ومهمة مع تزايد التغيير السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيره المباشر على المنظمات والأفراد، والذي أساسه ومصدره المعرفة واستخداماتها المولدة للإبداع، ويجدر بنا التطرق في هذا المطلب إلى تحليل ودراسة العلاقة بينهما مع إبراز دور القائد في نجاح مبادرات إدارة المعرفة وتوفير المناخ وتشجيع السلوك الإبداعي داخل المنظمات.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

² عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 298.

الفرع الأول: أهمية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي

تعتبر القيادة عنصراً فعالاً ومؤثراً في المنظمات، فلها دور رئيسي في نجاح مبادرات إدارة المعرفة لما له من قوة التأثير وتوفير البيئة المناسبة التي تدعمه وتشجع التشارك المعرفي وتوليدته، وخلق مناخ مشجع على الإبداع واكتساب السلوكيات التي تدعمه وتحفز المبدعين على تحقيق أفكارهم وتوفير لهم قنوات الإتصال.

وقد أشارت الدراسات إلى القيادة وأنماطها، حيث يرون القيادة على أنها عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وقد تطرقت كل من نظريات السمات، والنظريات السلوكية والنظريات الموقفية للقيادة وعلاقتها بالمنظمات، فترى نظرية السمات أن القادة يُؤلّدون ولا يُصنّعون، ولديهم سمات موروثه من صفات وخصائص يمتلكها القائد كالذكاء والثقة بالنفس والكاريزما، كما ترتبط القيادة الفعالة بالنمط الذي تتبناه اعتماداً على العوامل الموقفية وفق النظريات الموقفية وتعلق بعلاقة القائد بالتابع، وبُنية المهمة وقوة الموقع، كما أن أفضلهم الذين يكيفون أنماطهم طبقاً لأنماط الناس فهي نظرية تحدد وتؤكد على بعض أوجه القيادة، كما أن النظريات السلوكية ترى أن السلوك القيادي موجود على شكل سلسلة متصلة، حيث تبدأ بالسلوك الإستبدادي وتنتهي بالنمط التشاركي، وقد حدّد الباحثون وجود بُنيتين سلوكيتين، الأولى تتعلق بالتركيز على الأفراد، والثانية تتعلق بالتركيز على المهمة¹.

ويرى مجموعة من الباحثين أن القادة الذين يثقون بقدرتهم على تطوير وتحفيز التابعين من أجل بلوغ مستويات عليا من الأداء، سوف يعاملون تابعيهم بثقة وتقدير للذات، هؤلاء القادة يمارسون تأثيراً إيجابياً ويحصلون على نتائج أفضل، ويرى آخرون أن القادة الجيدين يولدون الرؤيا ويظهرونها بوضوح، وهم منفتحون ولا يتمسكون بالقنوات الموجودة، وغير رسميين، وصريحون مع الأفراد².

كما أن هناك تعاريف أخرى للقيادة بيّنها علماء وباحثين كتعريف "شارلي مانز" أسماء القائد الخارق وهو الذي يُظهر للآخرين كيف يقودوا أنفسهم، هذا التعريف يعبر عن الحاجة لقدرات ذاتية للعاملين الذين يتعاملون مع الأطراف الأخرى كالعملاء والموردين وحتى المنافسين، وهذا نجد في البيئة التي تتميز بالسرعة الفائقة في إنجاز المهام والتي تتطلب تمكين إداري وقدرة على الإستجابة في بيئة تنافسية يطلب فيها الزبون الخدمة ولا ينتظر الفرد

¹ هيثم علي إبراهيم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 432.

² المرجع السابق، ص: 433.

التعليمات من إدارته، أي أن من خلال التمكين تتحول القيادة من القائد وبتفويض منه إلى الأفراد ليصبح قائدا ذاتيا في موقعه ليتصرف وفق أسلوب يراه مناسباً¹.

إن القيادة الإبداعية حسب بعض الباحثين تتحقق من خلال القيادة التحويلية، إذ يتميز القائد بقدرته على قيادة التغيير، وسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تمكين الأفراد من خلال تفويض المسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح المبادرات والأفكار الجديدة بكل حرية، كل هذا من شأنه أن يوفر مناخاً تنظيمياً ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي للأفراد، فهم يتمتعون بسلوك القائد التحويلي، فهو يمددهم بالطاقة ويعزز ثقتهم بقدراتهم الإبداعية يبدوها على شكل تصرفات وسلوكيات إبداعية².

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن علاقة القيادة بالسلوك الإبداعي تتمثل في تلك الصفات والخصائص الشخصية التي تميز القائد المبدع واستعداداته وقدراته التي تؤهله للقيادة والتأثير على مرؤوسيه، من تحمل المخاطرة والمسؤولية والثقة بالنفس ومقدرة على التعلم واكتساب مهارات القيادة للتأثير وتوجيه الأفراد بشكل غير رسمي لتحقيق الأهداف الإبداعية، وعدم الخضوع والطاعة، وله القدرة في حل المشكلات وقدرته على إلهام وتشجيع الأفراد بأن ما يقومون به هو جوهر قيادته، ونشر ثقافة التشارك في المعرفة وترسيخ القيم المشتركة، ويتخذ القرارات في الوقت المناسب وبأسلوب إبداعي فهي تصرفات وسلوكيات إبداعية تتوافر في القادة وتختلف نسبتها من قائد لآخر.

الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بالسلوك الإبداعي

لقد عمل حديثاً مجموعة من الباحثين على دراسة إدارة المعرفة ومحاولة إبراز علاقتها أو أثرها على الإبداع ومستوياته ومراحله، وقد أسهمت كثيراً في توضيح وتحليل هذا الأثر نظراً للدور الذي تلعبه العوامل والقدرات المعرفية التي يتمتع بها الأفراد في حل المشكلات، وقد خلصت الدراسات إلى نتائج منها أن إدارة المعرفة عنصر

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

استراتيجي يعتمد في إتخاذ القرار وإنجاز أعمال المنظمة، وإضافة قيمة لها، كما أن التعلم المنظمي المستمر يحقق عناصر نجاح في توليد القيمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية¹.

يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في إدارة الابداع، كما أن نشاط البحث والتطوير يحقق لمنظمة النجاح لأنه أساس الوصول إلى الإبداع، وينبغي عليها استقطاب الفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، والأفراد الذي يقدم اقتراحات تزيد من أرباح المنظمة ويعدّ رأسمال فكري، كما أن المعرفة وإدارتها بعملياتها المختلفة تقدم حلولاً للمنظمات من خلال تطوير مهارات وقدرات الأفراد وتعمل على تنمية السلوك الإبداعي لديهم، كما أن المنافسة من خلال العمليات الإبداعية المولدة للإبداع تظهر عبر مزج المعرفة مع احتياجات الزبون².

إنّ المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزنها ثم خلق الميزة التنافسية من هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة للمستقبل، وتطبيق المعرفة هو جوهر السلوك الإبداعي الذي يقود إلى تصميم منتجات وخدمات جديد ومميزة³.

إنّ ما يميز عصرنا اليوم عصر المعرفة التي تتسم بالتعلم السريع، وفي ظل تزايد المنافسين واشتداد المنافسة القائمة على المعرفة، أصبحت العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، من خلال سرعة استنساخ التجارب المعرفية مع توفر الأنترنت عالية السرعة والتدفق، كما جعلت من التعلم عن بعد وعبر مختلف القارات يتم بسرعة فائقة، حيث برزت المنظمات المتعلمة التي تشجع على التعلم التوليدي الذي يعتبر التعلم الخلاق ويقوم على أساس تنمية قدرات الأفراد على ممارسة وتقديم أفكار جديدة وطرق وأساليب مبتكرة تتغير مع بيئتها، كما أن هناك شروطاً تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية منها⁴: التعلم المستمر، تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة، ثقافة التعلم التكوينية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل ومنهجية تحويل التعلم إلى قيمة .

ويمكن القول أن إدارة المعرفة وتبني تطبيقها من قبل المنظمات يسهم بشكل كبير في التشارك المعرفي وتبادل الخبرات وتجارب الآخرين مما يكسب الأفراد مهارات وقدرات إبداعية تساعدهم على حل المشاكل بأساليب

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

² المرجع السابق، ص: 278-282.

³ بوسهوه ندير، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

⁴ آكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 140-148.

مختلفة في مواقف متنوعة استجابة لمتطلبات التغيير الحاصل في البيئة، كما أن تنظيم وخصن المعرفة يجعل من استرجاعها لإستخدامها عند الضرورة من قبل أفراد يتمتعون بمؤهلات إبداعية بسهولة، فهي تساعدهم وتوفر لهم الحلول في مناخ ملائم تنفجر من خلالها ابداعاتهم مما يكسب المنظمة قيمة تنافسية عالية، في حين أن مساهمة برامج إدارة المعرفة وخاصة توليد المعرفة المطلوبة يعتبر جوهر الإبداع فهو الإبداع في حد ذاته، كما أن تطبيق المعرفة يسهم في تطوير منتجات جديدة من خلال تحقيق الإبداع بالتجريب لتلبية حاجات المنظمة لكسب رضا زبائنها حسب رغباتهم المتنوعة والمتغيرة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا فيه للإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، ففي المبحث الأول تطرقنا لعمليات إدارة المعرفة والمبحث الثاني للسلوك الإبداعي، أما بالنسبة لعمليات المعرفة تطرقنا إلى مفاهيم أساسية للمعرفة وخصائصها وأنواعها وبعدها قمنا بتقديم عرض شامل للمفاهيم والأسس النظرية لإدارة المعرفة بالتفصيل من تعاريف وأهداف وأهمية وعناصرها ومحاولين إبراز أهمية عمليات إدارة المعرفة في المنظمات، وقد خلصنا إلى أن إدارة المعرفة بأنها مجموعة الاستراتيجيات والعمليات التي تمكن من تشخيص وتوليد والتشارك في المعرفة وتنظيمها وخصمها بشكل مناسب ومنظم والمحافظة عليها، بهدف إعادة استخدامها داخل المنظمة قصد إيجاد قيمة معرفية جديدة لحل مشكل هدفه خلق ميزة تنافسية وإدامتها، بعدها قمنا بعرض أهم النماذج الشهيرة في إدارة المعرفة مع إبراز عوامل النجاح وعوامل الفشل لمبادرات إدارة المعرفة في المنظمات.

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى موضوع الإبداع مفهومه، مراحل، تصنيفاته ثم عرض بالتفصيل للمفاهيم الأساسية للسلوك الإبداعي ودراسة العوامل المؤثرة عليه، كما استعرضنا عناصر السلوك الإبداعي، ومتطلبات تحقيقه، مع إبراز صفات الشخص المبدع ومعوقات السلوك الإبداعي، وبعدها تطرقنا إلى تحليل علاقة القيادة ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لنختتم الفصل بدراسة علاقة إدارة المعرفة بالسلوك الإبداعي، ويمكن تلخيص نتائج هذا المبحث في أن الإبداع عملية عقلية مزوجة باستعدادات وقدرات في بيئة مناسبة يقوم بها الفرد أو الجماعة وفق مراحل متعددة ينتج عنها شيء جديد قد يكون سلعة أو خدمة أو تطوير عملية أو أسلوب، لها نفع للمجتمع، كما يعتبر السلوك الإبداعي هو جميع التصرفات والأفعال والنشاطات الإيجابية التي تتسم بالجدية التي تصدر عن الفرد في موقع عمله قد ينتج عنها منتج أو خدمة جديدة، هذه التصرفات تتضمن نشاطات عقلية وانفعالية وسلوكية، تبدأ بالتفكير الإبداعي وقد تنتهي بنواتج جديدة أو تطوير منتجات وخدمات قديمة، وتشجع عليه وتدعمه، وهناك عوامل مؤثرة على السلوك الإبداعي عبارة عن مزيج من العوامل والسمات الشخصية للأفراد هي التي تميز الأفراد المبدعين، بالإضافة إلى عوامل البيئة التنظيمية من قواعد وهياكل تنظيمي ونمط القيادة، واستراتيجية المنظمة، وأساليب الاتصال فيها و ثقافتها من شأنه أن يحدث تأثيرا كبيرا، كما أن للقائد في المنظمة له دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تأثيره على الأفراد وتوفير المناخ الملائم لتحقيق العملية الإبداعية بنجاح.

الفصل الثاني

عرض وتحليل للدراسات

التطبيقية السابقة

تمهيد:

نظرا لأهمية إدارة المعرفة فقد أشار الباحثون في دراساتهم وأولوا اهتماما كبيرا لهذا الموضوع إدارة المعرفة ، ولكن هي قليلة حسب اطلاعنا والتي ناقشت عمليات إدارة المعرفة، فقد تناولتها ك نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة، أما بالنسبة للإبداع فتعددت الدراسات التي ناقشت الإبداع والإبتكار والعملية الإبداعية، في حين الدراسات التي عالجت السلوك الإبداعي كمتغير مستقل أو تابع وهي قليلة جدا وهذا نظرا لتعقيده وتعدد الاختلافات في الدراسات، لكن حاولنا قدر الإمكان جمع بعض الدراسات التي تجمع عمليات إدارة المعرفة بالسلوك الإبداعي، وعلى قلتها فقد ارتأينا البحث من خلال إدارة المعرفة والإبداع حيث وجدنا دراسات ناقشت أبعاد إدارة المعرفة من خلال عملياتها، كما وجدنا دراسات تناولت موضوع الإبداع أو الإبداع التنظيمي لكن أبعادها كانت تدور حول عناصر السلوك الإبداعي فأدرجناها، في حين أنّ الدراسات الأجنبية قليلة جدا والتي وجدناها تناولت موضوع أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي، وحاولنا تلخيص أهم الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة من العربية والأجنبية مرتبة حسب زمن إجراءاتها.

أمّا في هذا الفصل فقد تطرقنا فيه من خلال عرض وتحليل لما توصل إليه الباحثين في موضوع عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها وتأثيرها في السلوك الإبداعي، من دراسات عربية وأجنبية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، الأول لعرض الدراسات السابقة التطبيقية التي جاءت باللغة العربية والدراسات التطبيقية باللغة الأجنبية، وتحليل ما توصلت إليه، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتقييم هذه الدراسات التطبيقية ومقارنتها بالدراسة الحالية وما يميز دراستنا هذه عن سابقتها.

المبحث الأول: الدراسات التطبيقية السابقة حول الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه باحثين سابقين من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي درست متغيرات موضوع البحث ممثلة في عمليات إدارة المعرفة، وكذا الدراسات التي عالجت موضوع السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: الدراسات التطبيقية السابقة العربية

من الدراسات العربية التي تطرقت إلى موضوع إدارة المعرفة وعملياتها وإبراز دورها وأثرها على الإبداع بصفة عامة والسلوك الإبداعي بصفة خاصة، في حين أن الدراسات العربية التي تناولت عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي قليلة جدا والتي يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

أولاً: دراسة حمودة نسيم (2018)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وبلورة تصور للعلاقة بين المتغيرين من خلال تقديم نموذج لها، ومعرفة مدى تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وكذا ممارسة وتطبيق لعملياتها في بعض المؤسسات الجزائرية، وقد كانت عينة الدراسة الميدانية مكونة من 52 مؤسسة موزعة على 08 ولايات في الشرق الجزائري، حيث اعتمد الباحث في دراسته على اقتراح نموذج الدراسة الميدانية يتكون من المتغير المستقل إدارة المعرفة ببعديها (استراتيجيات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة)، والمتغير التابع متمثل في الإبداع التنظيمي ببعديه (سيرورة العملية الإبداعية والقدرات الإبداعية لدى الموظفين).

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وتحليلها من خلال جمع المعلومات من خلال المقابلة والملاحظة وكذا أداة الاستبانة أعدت لغرض البحث، حيث قام بتوزيع 231 استبانة على عينة موزعة على إطارات 45 مؤسسة، تم افراغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS للقيام بعمليات التحليل الإحصائي.

¹. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.

توصلت الدراسة الميدانية إلى عديد النتائج من أهمها أن ممارسة المؤسسات لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي بدرجة متوسطة، وأن المعرفة التنظيمية توجد بدرجة عالية في عقول العاملين الذين يملكون الخبرة والمهارة والكفاءة، كما أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مخزونات من المعرفة الضمنية أكبر منها المعرفة الصريحة، كما بينت الدراسة أن ممارسة العملية الإبداعية كانت بدرجة متوسطة بجميع أبعادها مما يفسر عدم امتلاك المؤسسات لاستراتيجيات متكاملة معززة للإبداع ولا تقوم بإجراء تحسينات للعملية الإبداعية، وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة لاستراتيجيات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: دراسة بوسهوه نذير (2017)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي من خلال دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية، كما تهدف أيضا إلى التعرف على مستوى تطبيقها وطبيعة العلاقة بينهما في البنوك العمومية محل الدراسة ممثلة بستة بنوك هي: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، حيث اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على متغير مستقل ممثلا في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، والمتغير التابع ممثلا في الإبداع بنوعيه (الإبداع التقني والإبداع التنظيمي).

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليلها من خلال جمع البيانات من مصادرها الثانوية، واستخدام أسلوب دراسة حالة لإنجاز الدراسة الميدانية حيث اعتمد على أداة الإستبانة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية والتي أعدت خصيصا لغرض البحث، وقد قام الباحث بتوزيع 306 استمارة على أفراد عينة الدراسة من أصل المجتمع المكون بعمال وموظفي البنوك العمومية الستة وبلغ عددهم 30 647 موظف، تم تحليل 230 استمارة، وقد تم افراغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عديد النتائج أهمها أن البنوك العمومية الجزائرية تتبنى إدارة المعرفة بدرجة عالية من خلال ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وتحقق بذلك الإبداع المنظمي بشكل مرتفع من خلال تحقيق الإبداع

¹ . بوسهوه نذير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال وتسويق غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

التقني والتنظيمي، كما أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير قوية بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي في البنوك محل الدراسة مما يؤهلها بشكل كبير في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء ويساعدها على القدرة على النمو والإستمرار إضافة إلى التفوق التنافسي على البنوك الخاصة.

وفي النهاية خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات خصّ بها الباحث منظمات الأعمال منها أنه لتحقيق الإبداع والنجاح والتفوق التنافسي يجب عليها أن تواكب تطور الفكر الإداري الحديث وتبنى وتطبق عمليات إدارة المعرفة وكذا صياغة استراتيجيات بما يسمح لها بتسهيل توظيف إدارة المعرفة في أعمالها، كما أوصت بتشجيع استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير البيئة الثقافية المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم، كل هذا يشجع ويساعد في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة ومن خلالها تحقيق الإبداع المنظمي الذي تطمح إليه منظمات الأعمال.

ثالثاً: دراسة سحر عناوي رهيو الزبيدي حمد سلمان (2017)¹

تهدف هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين التشارك بالمعرفة والسلوك الإبداعي لتحقيق أهداف المنظمة، وإبراز مستوى تطبيق التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي لدى هيئة التدريس في كلية الهندسة بجامعة القادسية بالعراق، حيث قدم الباحث نموذج خاص بالدراسة مكون من المتغير المستقل ممثلاً في التشارك المعرفي من خلال التشارك الحقيقي، فعالية التشارك وأهمية التشارك، أما عن المتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي ممثلاً في الخصائص والسمات الشخصية للمبدع والقابليات الفكرية (الطلاقة، المرونة العقلية، الحساسية للمشكلات وإدراك التفاصيل).

واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة قصد تحليل الظاهرة المدروسة، حيث قام بتصميم استبانة للغرض وجمع المعلومات من مصادرها الأولية من مجتمع يتمثل في اطارات التدريس في كلية الهندسة لجامعة القادسية بالعراق من حملة الدكتوراه والماجستير بلغ عددهم 80 أستاذاً، اختيرت عينة عشوائية منهم بلغ عددها 52 أستاذ وزعت عليهم استمارات الإستبانة استعيدت بالكامل، بعدها تم افراغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS والبرنامج الإحصائي LISREL للقيام بعمليات التحليل الإحصائي.

¹ . سحر عناوي رهيو الزبيدي حمد سلمان، التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الإبداعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية بالديوانية، العراق، المجلد 19، العدد 02، 2017، ص.ص: 108-132.

وقد توصلت الدراسة إلى عديد النتائج من بينها أنه هناك وجود علاقة ارتباط طردي بين التشارك المعرفي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي، كما أثبتت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لممارسة التشارك المعرفي لدى العينة المبحوثة من خلال السلوك الإبداعي في ظل ظروف تتسم بامتلاك قابليات فكرية وخصائص مميزة، إضافة لهذا بينت إدراك عالي المستوى للتشارك الحقيقي والفاعلية وكذا أهمية التشارك المعرفي لدى أفراد العينة، كما بينت أن هناك تأثير قوي فيما يخص الخصائص والسمات الشخصية على السلوك الإبداعي، وأفضت هذه الدراسة إلى إبراز امتلاك العينة لمستوى عالي من الطلاقة والمرونة العقلية ولديها قابلية التحسس للمشكلات.

رابعا: دراسة سيف الدين جلال رشوان همد (2016)¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين وكذا العلاقة بينهما، والتعرف على مستوى السلوك لدى العاملين، كما تطرقت إلى الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات، حيث قام الباحث من خلال دراسته بإعداد نموذج للدراسة مكون من متغير مستقل ممثلا في الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الحر والنمط التحويلي) ومتغير تابع ممثلا في السلوك الإبداعي (استكشاف الفرص، توليد الأفكار والتطبيق) هذا الأخير مستوحى من نظرية السلوك الإبداعي التي صاغها "هانك ايكين" "Hang, Aiken" التي تناولت مراحل السلوك الإبداعي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته هذا النوع من الدراسات الوصفية، وفي الشق الميداني من الدراسة اختار الباحث مجتمع البحث مكون من العاملين بالمصارف السودانية وتم اختيار العينة القصدية من العاملين بالمصارف السودانية (بنك السلام، بنك النيل الأزرق المشرق، البنك المزارع) قدرت بـ 10% من المجتمع وهذا لكبرها، وجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها الأولية قام ببناء استبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات أعدت للغرض، مكونة من 150 استمارة استرد منها 130، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V24.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، وأن نسبة التأثير تختلف من متغير لآخر، كما أظهرت أن أكثر الأنماط تأثيرا في السلوك الإبداعي

¹ . سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

للعاملين هو النمط الحر ثم النمط التحويلي ومن ثم النمط الديمقراطي، أما أكثر السلوك الإبداعي تأثيراً هو استكشاف الفرص ثم توليد الأفكار يليهما التطبيق.

خامساً: دراسة دهام بن هجرس الجبلي (2015)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في كل من المديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية وشركة أرامكو السعودية كما يراه العاملون فيهما، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين المنظمتين سالفتا الذكر، كما بينت الدراسة مستوى الإبداع بهاتين المنظمتين والكشف عن مدى وجود علاقة بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع للمنظمتين محل الدراسة، إضافة إلى كل هذا تطرقت إلى السبل والمقترحات التي يمكن أن تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المتغيرين: المستقل ممثلاً في تطبيق إدارة المعرفة بأبعاده (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، حفظ المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع مستوى الإبداع فممثلاً بالأبعاد الآتية: الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات.

وللوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة مقارنة كونه ملائماً لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة واقع الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً من حيث الكم والكيف مبيناً خصائصها وأبعادها ودرجة الإرتباط مع الظواهر الأخرى، حيث أجريت الدراسة على عينة من مجتمع مكون من مجتمعين الأول ممثلاً في الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني، وقد اختيرت منهم عينة عشوائية قدرها 123 ضابطاً، والمجتمع الثاني الموظفون بإدارة الوقاية من الحريق بشركة أرامكو السعودية والحاصلين على برنامج نقل المعرفة، حيث اختيرت منهم عينة عشوائية قدرها 149، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة الإستبانة والتي وزعها على عينة الدراسة من العاملين في المنظمتين محل الدراسة وتم إخضاعها للأسس العلمية في البناء ومعالجتها باستخدام المعادلات والطرق الإحصائية الوصفية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها أن أفراد عينة الدراسة من المنظمتين موافقون بدرجة متوسطة على تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع، إضافة إلى أنهم موافقون بشدة على السبل والمقترحات التي

¹ . دهام بن هجرس الجبلي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.

تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع، وأنه توجد علاقة طردية بين المستويين في المنظمتين محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين بين آراء العاملين بالمنظمتين حول مدى تطبيق إدارة المعرفة وأبعادها ومستوى الإبداع وأبعاده لصالح شركة أرامكو السعودية، على العكس تماما لاتجاهات العينة حول السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع.

سادسا: دراسة محمد السعيد جوال (2015)¹

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، فقد حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة مدى مساهمة التمكين بشقيه في تنمية السلوك الإبداعي وكذا إبراز مستوى التمكين النفسي والهيكلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في الجزائر، وقد بنى في دراسته نموذج يضم متغيرين: المستقل ممثل في التمكين بشقيه التمكين النفسي والتمكين الهيكلية، أما المتغير التابع ممثلا في السلوك الإبداعي من خلال أبعاده الستة (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة وسعة الاتصالات).

وقصد تحقيق الهدف من الدراسة واختبار فرضياتها وللوصول إلى النتائج المرجوة، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة وتحليل إشكالياتها، وفي الشق الميداني قام الباحث بدراسة حالة مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي، فاعتمد في جمع معلوماته على أسلوب المقابلة ودعمها باستبانة خاصة أعدت للغرض بناء على نموذج الدراسة المعتمد وتوزيعها على العينة العشوائية المقدره بـ (25%) أي 128 عامل وزعت عليهم الاستثمارات من المجتمع المكون من (512) عامل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من إطارا وأعاون تحكم وأعاون تنفيذيين، كما استعمل الباحث برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج منها أن التمكين النفسي يتحقق بمستوى مرتفع لدى العاملين على عكس مما يتحقق التمكين الهيكلية والسلوك الإبداعي فيتحقق بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة، كما توصلت إلى أنه هناك تأثيرا لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية والتأثير) على السلوك الإبداعي

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.

لدى العاملين وهي نفس النتيجة والتأثير للتمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم)، كما توصلت أيضا إلى أن هناك أثر للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، وأخيرا توصلت إلى نتيجة أنه لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.

سابعا: دراسة جمال أحمد حمد الدوري وآخرون (2015)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبتكار التنظيمي في المنظمات الأردنية بشكل عام وفي شركات الصناعات الدوائية بشكل خاص إضافة إلى قدرتها على تنمية الإبتكار وتعزيزه، فقدم الباحثان أنموذج للدراسة يتكون من متغيرين المستقل ممثلا في إدارة المعرفة بعملياتها التالية: اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم وتخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة، والمتغير التابع ممثلا في الإبتكار التنظيمي بأشكاله التالية: ابتكار المنتج، ابتكار العملية والإبتكار الإداري.

واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وتحليلها فقاما بجمع المعلومات من شركات الصناعات الدوائية وعددها 13 شركة مكونة مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها 5098 موظفا من بينهم 156 موظفا قياديا ومشرفا، واختيرت عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام بلغ عددهم 120 مديرا أي نسبة 76 بالمئة من المديرين ورؤساء الأقسام، وقد صمم الباحثان استبانة أعدت لغرض البحث وقاما بتوزيعها على عينة الدراسة، كما تم افرغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS للقيام بعمليات التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عديد النتائج نلخص أهمها أن تنظيم وتخزين المعرفة كانا لهما أهمية كبيرة في الشركات محل الدراسة من بين العمليات الأخرى، بالإضافة إلى الأهمية التي توليها هذه الشركات لبعث ابتكار العملية من بين أشكال الإبتكار، كما توصلت إلى أن جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة لها تأثير في الإبتكار التنظيمي، اذ تعتبر مصدر مهم للإبتكار في المنظمات وخاصة شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

¹. جمال أحمد حمد الدوري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الإبتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال "إدارة الإبتكار في الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، المنعقد في الفترة بين 20-22 أبريل 2015.

ثامنا: دراسة أحلام ابراهيم ولي وآخرون (2014)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للقيادات الجامعية من خلال محاولة تشخيص عمليات إدارة المعرفة وإظهارها على مستوى جامعة صلاح الدين بأربيل، كما استخدم في هذه الدراسة نموذج افتراضي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقات وأبعادها بين متغيرات البحث، متمثلة في عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعاده (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، والسلوك الإبداعي كمتغير تابع بأبعاده (الاتصالات، اتخاذ القرار والتغيير).

تحقيقاً للهدف أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال دراسة تحليلية لعينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين بأربيل متمثلة في مجتمع البحث المكون من قياديين: عمداء، رؤساء الأقسام ومعاوني العمداء في كافة الكليات، وبلغ عددهم 220 إطاراً، وقد اختيرت عينة عشوائية لغرض البحث من 33 موظفاً من المجتمع المدروس وقد تم توزيع استمارات الإستبانة على العينة لغرض جمع المعلومات من مصادرها الأولية واشتملت الإستبانة على ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول المعلومات العامة والثاني تضمن المقاييس الخاصة بأبعاد عمليات إدارة المعرفة أما الجزء الثالث والأخير تضمن مقاييس السلوك الإبداعي.

توصلت هذه الدراسة إلى أربع استنتاجات رئيسية وهي أن امتلاك غالبية عينة البحث مؤهلاً دراسياً عالياً وخبرة إدارية وعلمية طويلة في الكليات محل الدراسة والتي ساعدهم في أداء واجباتهم مما يعكس حجم المعرفة التي يملكونها، كما توصلت إلى أن أفراد العينة لم يكونوا على دراية بأهمية إدارة المعرفة وكذا دورها في السلوك الإبداعي، مما كوّن لديهم عدم اهتمام كافي ومستوى ضعيف في الميدان وفقاً لنتائج الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ولا تأثير بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى القيادات في جامعة صلاح الدين، وأيضاً تم التوصل إلى أن هناك عدم توظيف لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي وأرجعته الباحثات إلى أن الجامعة ما تزال تلتمس طريقها في مجال إدارة المعرفة.

¹ أحلام ابراهيم ولي وآخرون، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية (دراسة تحليلية لعينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين بأربيل)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين بأربيل، العراق، المجلد 18 العدد 2، 2014، ص.ص: 99-110.

تاسعا: دراسة جعفر خليل مرعي وآخرون (2013)¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة في المعهد التقني بالموصل في العراق، حيث حاول الباحثان إبراز أن إدارة المعرفة تمثل قاعدة العمل في المنظمات ويعتبرها أساسا وأداة فاعلة تسترشد بها القيادات الإدارية ولها أهمية معتبرة كما لها تأثير كبير في تحقيق الإبداع حاضرا ومستقبلا، ودراستهما هذه جاءت لتأكيد الفرضيات التي صاغها أو نفيها من خلال معرفة وجود تصور واضح عن إدارة المعرفة وعملياتها في المنظمة المبحوثة أم لا، ومعرفة أكثر المصادر للإبداع تواجدا في المنظمة ومعرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها ممثلة في (توليد المعرفة، خزنها، توزيعها وتطبيقها) هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإبداع ممثلا في أبعاده (البحوث، براءة الاختراع، الاكتشاف، التطوير وحل المشكلات)، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي في عرض الأدبيات النظرية لمختلف متغيرات الدراسة، أما الجانب الميداني فاعتمدا الباحثان فيه على دراسة حالة من خلال اعتمادهما على أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع والحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة من مصادرها الأولية، فاختارا منظمة تعليمية متمثلة بالمعهد التقني بالموصل كمجتمع الدراسة والذي يبلغ عدد أساتذته ما يقارب 310 أستاذا من مختلف الألقاب العلمية موزعة على أربع تخصصات علمية، وقد اختيرت من هذا المجتمع عينة عشوائية مكونة من 30 أستاذا أي 10% وزعت عليهم استمارة الإستبانة، استخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية الوصفية كالنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كأدوات وصف وتشخيص للمتغيرات.

وخلصت هذه الدراسة بثلاثة استنتاجات رئيسية وهي أن هناك اتفاق بين المبحوثين بشأن الواقع الفعلي يمكن أن نلمسه بين المبحوثين داخل المنظمة وكان بعد تطبيق المعرفة أكثرها تواجدا فيها مما يعكس تماما رسالة المنظمة المبحوثة كونها تهدف للمعرفة ونشرها، بالإضافة إلى أن هناك اتفاقا مرضيا بشأن المتغير التابع المتمثل في الإبداع من خلال أبعاده مما يبين سعي المنظمة الفاعل وتوجهها الإيجابي لإقرار كل ما هو غير مألوف في الواقع المنظمي مع مراعاة الخصوصية والظروف التنظيمية والبيئية، وكان بعد براءة الاختراع من أكثر الأبعاد التي نالت اتفاق المبحوثين، كما توصلت إلى وجود أثر فاعل لعمليات إدارة المعرفة في عملية الإبداع وأنها لا يمكن أن تتم هذه الأخيرة دون إثرائها بإدارة المعرفة وعملياتها وهي الموجه والمرشد الحقيقي لكل حالات الإبداع.

¹ - جعفر خليل مرعي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 5 العدد 10، 2013، ص.ص: 261-281.

عاشرا: دراسة قيس حمد سلمان (2013)¹

يتمحور هدف هذه الدراسة حول تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي وهي دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات، حيث حاول الباحث من خلال دراسته إبراز أهمية الموجودات غير الملموسة متمثلة في المعرفة وكيفية تأثر عمليات المشاركة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إيجابيا في الإبداع التنظيمي، وإضافة إلى هذا استطاع الباحث معرفة الوسائل والآليات والمحفزات التي تؤدي إلى المشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية، كما حاول توضيح العوامل الحاكمة للإبداع التنظيمي، لقد لخص الباحث أبعاد المشاركة بالمعرفة الضمنية في كل من: الثقة، الإيثار، الاتصالات وثقافة بيئة العمل، أما أبعاد المشاركة بالمعرفة الصريحة متمثلة بكل من: قواعد المعرفة، البنية التحتية، دعم الإدارة، المؤتمرات والندوات، هذا من جانب المتغيرات المستقلة وفيما يخص المتغير التابع الإبداع التنظيمي ممثلا في المحفزات الثلاث: العوامل البشرية، عوامل الهيكل والثقافة التنظيمية السائدة.

لغرض الإجابة على إشكالية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتوافق مع طبيعة المتغيرات حيث قام بوصف الحالة أو المشكلة ثم استخدم الوسائل لتحليل هذه المشكلة وقياسها من خلال أداة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستمارة، وقد اختار الباحث الشركة العربية للكيمياويات والمنظفات للدراسة الميدانية حيث اعتبر كافة موظفيه وعامله كمجتمع الدراسة في موقع "بيجي" بالعراق حيث بلغ عدده 300 عامل من مختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم الإدارية والعلمية، وأخذت عينة من هذا المجتمع مقدارها 100 عامل وزعت عليهم استمارة الإستبانة استرجع منها 96، وقد تم استخدام معامل الانحدار البسيط لقياس تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي وكذا الإنحراف المعياري، والمتوسط الحسابي ومعامل التباين والوسيط.

توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات نذكر أهمها أن إدارة الشركة قد وظفت المشاركة بالمعرفة في إحداث المزيد من التغييرات في الإبداع التنظيمي حيث ظهر تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع إيجابيا وبدلالة معنوية وأن تأثير المشاركة بالمعرفة الضمنية كان أكبر من تأثير المشاركة بالمعرفة الصريحة في الإبداع التنظيمي وأرجعه لإرتباط

¹- قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 72، 2013، ص.ص: 88-109.

هذه المعرفة بالعاملين، وقد توصلت الدراسة كذلك إلى أن العوامل التي لها مساس مباشر بشخصية الفرد أظهرت استجابة عالية كالثقة والإيثار ويعود ذلك لطبيعة الشخص العامل، كما أظهرت نتائج الدراسة ضعف العوامل البشرية في الإبداع التنظيمي لقلة التدريب والتطوير للمورد البشري وأن هناك ضعف ملحوظ وقلة لدعم الإدارة لعمليات المشاركة بالمعرفة وأنه ليس بالمستوى المطلوب ونفس الشيء بالنسبة للمؤتمرات والندوات إضافة إلى تسجيل ضعف البنية التحتية وعدم كفاية التكنولوجيا المستخدمة في المشاركة بالمعرفة.

إحدى عشر: حمزة محمد كاظم (2011)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر ونوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الإبداع المنظمي من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة هيئة التعليم التقني بالكلية التقنية الإدارية ببغداد، كما تهدف إلى إظهار مدى الفهم والإدراك الفعلي والتطبيق الواقعي والعملية لمفهوم عمليات إدارة المعرفة متمثلة في أبعاد المتغير المستقل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، وكذا مراحل الإبداع المنظمي كمتغير تابع متمثلة في (الإعداد، الاحتضان، الإلهام والتحقق) لعينة الدراسة، ومن أجل دراسة هذه الإشكالية وتحليل أبعادها واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتحليل الظاهرة، باستخدام أداة الاستبانة في جمع المعلومات حيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة المكونة من 30 أستاذا مقسمة على الكلية التقنية الإدارية، معهد الإدارة ومركز تطوير الممتلكات بين سنتي 2010 و2011، ومن ثم تمت المعالجة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر أهمها كان أنه يوجد تأثير وعلاقة إرتباط لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة مجتمعة في مراحل الإبداع المنظمي الأربعة، وختم الباحث دراسته بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها تشجيع التعلم من خلال الاتصالات والعلاقات واللقاءات لغرض تمكين الأساتذة من توليد المعرفة وحثهم على الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة واستعمال الطرق والأساليب الحديثة في توزيع المعرفة والمشاركة في المنتديات والمؤتمرات والندوات العلمية لأنها في الأخير هي الداعمة الأساسية لعملية التخطيط لمراحل التفكير والإعداد للإبداع المنظمي.

¹ حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني)، مجلة التقني، الكلية التقنية بجامعة بغداد، المجلد 26، العدد 04، 2013، ص: 22-51.

إثني عشر: دراسة أنوار هادي طه وآخرون(2011)¹

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية لجامعة الموصل بالعراق فقد بينت الباحثان الأساليب والطرائق العلمية التي تساعد المكتبة المركزية في تعزيز أدائها من خلال تحسين قدرات التفكير الإبداعي لأفرادها، لتمكن بذلك المنظمة من مواجهة وحل المشكلات التي تعترضها، حيث قدمت الدراسة تشخيص لقدرات التفكير الإبداعي في المنظمة من خلال عينة البحث والوقوف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة فيها، ولغرض البحث اعتمدت الباحثان نموذج افتراضي للبحث يعكس طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل متمثلاً في (اكتساب، تخزين، نقل وتطبيق المعرفة)، وقدرات التفكير الإبداعي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والأصالة).

واعتمدت الباحثان المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع البحث كما استخدمتا في الجانب التطبيقي أداة جمع المعلومات من مصادرها الأولية باعتمادهما على استمارة الاستبانة التي أعدت وصممت لغرض البحث لتوزيعها على عينة عشوائية البالغ عددها 100 من مجتمع يمثل منتسبي المكتبة المركزية لجامعة الموصل، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 61 استمارة، كما اعتمدتا على مقياس ليكرت الخماسي وأجرت التحليل بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات واستخدمتا برنامج الحزم الإحصائية SPSS لإنجاز التحليل الإحصائي.

وخلصت الدراسة بعدة استنتاجات نوجزها في أن عمليات إدارة المعرفة ذات أهمية في المكتبة المركزية حيث أظهر معظم أفراد العينة اهتمام فعلي بهذه العمليات بغية مواكبة المستجدات المتسارعة في بيئة العمل وقد جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه بعد خزن المعرفة بدرجة أقل، وقد أفرزت معطيات البحث الميداني على أن قدرات التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية شغل حيزاً كبيراً في إجابات المبحوثين، حيث جاء بُعد المرونة أكبر العوامل بروزاً في البحث إذ أن أفراد العينة يرون أنه مهم جداً ويعمل على تحسين قدرات التفكير الإبداعي، إضافة إلى هذا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة في المنظمة أي أن هناك

¹ - أنوار هادي طه وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 35 العدد 112، 2014، ص.ص: 222-239.

علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات التفكير الإبداعي مما يفسر أهمية هذه العمليات في تنمية وتحسين قدرات التفكير الإبداعي في المنظمة المدروسة، ومن خلال كذلك تحليل الإنحدار تبين أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي.

ثلاثة عشر: دراسة كامل شكير الوظيفي (2009)¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تنمية وتعزيز القدرة على الإبداع، وكذا توضيح طبيعة هذه العلاقة بينهما إضافة إلى إبراز كيفية استخدام إدارة المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء بالعراق، وللإجابة على إشكالية البحث استخدم الباحث نموذج افتراضي مكون من إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (استقطاب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة ونشر المعرفة وتعميمها)، وتنمية القدرة على الإبداع كمتغير تابع يبعده (توجه القيادة للإبداع والتشجيع المنظمي للإبداع)، ولقد اختار الباحث مجتمع البحث الذي يضم 260 أستاذاً وباحثاً بجامعة كربلاء لدراسته، حيث حدد عينة البحث البالغة 85 أستاذاً، شملت الإدارات العليا في الجامعة وعدد من الأساتذة والباحثين في جامعة كربلاء ليعتبرها عينة مناسبة لاختبار فرضياته المتعلقة بتقييم مستوى المعرفة والإبداع بالجامعة وكذا قياس مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، ولقد اعتمد الباحث أسلوب المقابلة مع القيادات الإدارية إضافة إلى استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى عديد النتائج أهمها أن إدارة المعرفة هي مصدر معين ودائم يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات والمعرفية خصوصاً وأن هناك ضرورة ملحة هي الإهتمام بإدارة المعرفة من قبل القيادات العليا تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها في حين أن عمليات إدارة المعرفة تسمح بتهيئة المناخ للإبداع، ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة ارتباط موجبة وقوية بين عمليات إدارة المعرفة منفردة مع تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء.

وقد ختم الباحث دراسته من خلال تقديم عديد الاقتراحات يراها قد تسهم في تعزيز الإبداع أكثر في الجامعة المدروسة منها الإهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار الأفكار الإبداعية وتنميتها

¹- كامل شكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 322 العدد 1، 2009، ص.ص: 239-276.

وتطويرها من خلال تبني استراتيجيات مولدة للبنى التحتية وتعزيزها مثل الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي من شأنها المساهمة في تنمية الإبداع والابتكار.

أربعة عشر: دراسة كفى حمود عبد الله النوايسة (2009)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية وكذا التعرف على مستوى جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة ومستوى السلوك الإبداعي في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية بالمملكة الهاشمية الأردنية وقصد دراسة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة في دراستها على نموذج افتراضي للدراسة مكون من متغيرين، المستقل متمثلاً في جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية بأبعاده الستة (الأمر المادي، التأكيدية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطفية وخصائص المعلومات) والمتغير التابع متمثلاً في السلوك الإبداعي بأبعاده (حل المشكلات، قابلية التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع).

اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى مصادر متعددة لبناء الإطار النظري، والاستطلاعي الميداني قصد جمع البيانات والمعلومات بواسطة استبانة أعدت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث اختارت الباحثة مجتمع الدراسة مكون من جميع موظفي كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية وعددها 22 كلية أي (660) موظفاً، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مستخدمي تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية بنسبة 70% من المجتمع أي (462) موظف وزعت عليهم استمارات الإستبانة بلغ عددها القابلة للتحليل (385) استبانة، بعدها أفرغت كلها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 10 للتحليل والمعالجة الإحصائية الوصفية.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثة إلى نتيجتين أساسيتين وهما: أنه كان مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة وأبعاد السلوك الإبداعي مرتفعاً، وأنه يوجد أثر لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى المبحوثين في كليات المجتمع

¹ كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 36، 2009، ص.ص: 302-358.

الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، كما أوصت الدراسة في الأخير بضرورة دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال التشجيع على استخدام النظام وتفهم احتياجاتهم.

خمس عشرة: دراسة هيثم علي إبراهيم حجازي (2005)¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، حيث قام الباحث ببناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في هذه المنظمات من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، وقد قام الباحث بدراسة أثر إدراك المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة في توظيفها من خلال المتغير المستقل المتمثل في الإدراك من جميع جوانبه متمثلاً في (مفهوم إدارة المعرفة، دورها، موجوداتها، أهدافها، فوائدها، دور قياد المعرفة ودور ثقافة المنظمة)، كما قام الباحث بدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في توظيفها من خلال المتغير الوسيط في العمليات من جميع جانبها متمثلة في (توليد المعرفة، التشارك فيها والتعلم المنظمي).

وقد تمت الدراسة في مجتمع يضم المنظمات العامة الأردنية من الوزارات والدوائر العامة ومؤسسات القطاع الخاص، حيث اختار الباحث منها 21 منظمة (11 من القطاع العام و10 من القطاع الخاص)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 385 فرداً منهم 240 فرداً من القطاع العام و145 فرداً من القطاع الخاص، حيث قام الباحث بجمع المعلومات عن طريق أداة الاستبيان، حيث وزع الاستمارات على العينة وكان عدد الاستمارات المستردة 227 استبياناً من القطاع العام، أي ما نسبته 92.6% و115 استبياناً من القطاع الخاص أي ما نسبته 79.3%، وقد استخدم الباحث في الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم أسلوب تحليل المسار بهدف معرفة المتغيرات المستقلة والوسيلة الأكثر تأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كان هو أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على دراية تامة بإدارة المعرفة ومختلف أبعادها أي الإدراك بجميع جوانبه، كما بينت نتائج الدراسة كذلك أن هذه المنظمات تمارس عمليات إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص توظف إدارة المعرفة

¹. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2005.

في أعمالها لكن بدرجة محدودة أي أنه يوجد أثر لإدراك المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة وعملاتها في توظيفها، وكانت ثقافة المنظمة هي الأكثر تأثيراً.

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات يمكن أن تعزز من توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية منها إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، واستحداث مساق دراسي في الجامعات الأردنية بهدف تنمية الوعي لدى الطلبة بأهمية المعرفة وإدارتها، إضافة إلى إعادة النظر بالقوانين والأنظمة قصد تشجيع وتعزيز توليد المعرفة التشارك فيها وتوظيفها في المنظمات.

المطلب الثاني: الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية

سنحاول في هذا المطلب تلخيص اهم ما جاء في أدبيات الدراسات التطبيقية الأجنبية حول موضوع الدراسة.

أولاً: دراسة PHAM QUOC TRUNG & LE MINH HIEU (2018)¹

هدفت هذه الدراسات إلى استكشاف عوامل إدارة المعرفة التي لها أثر على الأداء الابتكاري لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة "لام دونغ" بفيتنام، وقد صممت أداة القياس بالاعتماد على نموذج سابق لأصحابه (Berraies et al. (2014)، وهي عبارة على استبيان يجيب على فرضيات الدراسة حيث تم توزيع 650 نسخة، استردت منها 383 بينما كانت عدد النسخ الصالحة للتحليل 329 استبانة.

أظهر تحليل النتائج أن الأداء الابتكاري للشركات الصغيرة والمتوسطة قد تأثر بعملية خلق المعرفة، كما أشارت هذه النتيجة إلى أن عملية تكوين المعرفة قد تأثرت ببعض عوامل تمكين إدارة المعارف، مثل الثقة والتعاون والتعلم والمكافأة واللامركزية وإضفاء الطابع الرسمي ودعم تكنولوجيا المعلومات والمهارات على شكل حرف T ("T-shaped skills")

وفي الأخير أوصى الباحثان بزيادة حجم العينة، وتوسيع مجتمع الدراسة ليشمل مناطق أخرى داخل البلاد أو حتى تطبيقها في بلدان أخرى.

¹ Pham Quoc Trung & Le Minh Hieu, **The impact of knowledge management on innovation performance of Small and medium enterprises**, Journal of Science Ho Chi Minh City Open University, 8(3),2018 .p.p: 117-132

ثانيا: دراسة Wei He وآخرون (2013)¹

تهدف هذه الدراسة إلى ربط مشاركة المعرفة وإبداع العاملين من خلال تحليل نمط المعرفة وتحسين مقياس للتشارك في المعرفة الضمنية، حيث قدمت هذه الدراسة نموذجاً يربط بين مشاركة العملية الإبداعية بالإبداع الفردي عبر آليات مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة، وقامت باختباره، وقد تم اختيار شركة رائدة من بين 500 شركة صينية رائدة توظف 670 ألف موظف حول العالم، وتم اختيار عينة تتكون من 270 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أجل قياس فرضيات الدراسة من خلال تصميم استبيان وزع عليهم.

وقد أظهرت النتائج أن الانخراط في الأنشطة العملية الإبداعية ليس له تأثير متساوٍ على سلوك مشاركة المعرفة، بدلاً من ذلك، فإنهم يمارسون تأثيرات فريدة على أنواع مختلفة من مشاركة المعرفة، ويرتبطون بشكل أكبر بإبداع الموظف، كما وجد الباحثون أن مشاركة المعرفة الصريحة مع الآخرين تحفز النتائج الإبداعية للموظفين، بينما مشاركة المعرفة الضمنية مع الآخرين قد تؤدي إلى إعاقة إبداع الفرد، وذلك عكس مشاركة المعرفة الصريحة.

كما أن نشاطي العملية المرتبطين بالإبداع، وهما البحث عن المعلومات وتوليد الأفكار، لهما علاقات متبادلة مختلفة مع نوعي مشاركة المعرفة، فالبحث عن المعلومات له علاقة إيجابية مع مشاركة المعرفة الضمنية ولكن ليس مع مشاركة المعرفة الصريحة، في حين يرتبط توليد الأفكار بشكل كبير من خلال مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة. في الأخير أوصى الباحثون باستكشاف العوامل المؤثرة الأخرى بالنظر إلى أن معامل التفسير مثل فقط 11.3% من العناصر المؤثرة، كما أوصوا باختيار عينات أخرى تكون أكبر.

ثالثاً: دراسة Gonzalo Maldonado Guzmán وآخرون (2012)²

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في الشركات المكسيكية الصغيرة والمتوسطة، حيث اقترح نموذج للتحقق من صحة الفرضيات من أجل ذلك تم تحليل تأثير إدارة المعرفة ممثلة في تدريب وتوجيه الموظفين، السياسات والاستراتيجيات، اكتساب المعرفة واكتسابها من الخارج وتأثير الثقافة التنظيمية

¹ He, Wei; Cho, Vincent; Qi, Cong; Xu, Xin; and Lu, Feng, "Linking Knowledge Sharing and Employee Creativity: Decomposing Knowledge Mode and Improving the Measure of Tacit Knowledge Sharing" (2013). PACIS 2013 Proceedings. Paper 219. <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/219> le 12/03/2019.

² Gonzalo Maldonado Guzmán& Maria del Carmen Martínez Serna and Domingo García Pérez de Lema , *The Relationship between Knowledge Management and Innovation Level in Mexican SMEs: empirical evidence*, Monograph Book July 2017 p.p:115-128. DOI:<https://doi.org/10.4337/9781783472666>

في الأنشطة الابتكارية للتصنيع ممثلة في ابتكار المنتجات والعمليات وإدارة الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة المكسيكية، ففي المرحلة الأولى من البحث تم إجراء اجتماع جماهيري شارك فيه أشخاص مختلفون يضم رجال الأعمال ورؤساء الإدارات والمديرين التنفيذيين من المؤسسات المالية العامة والخاصة، وممثلي المؤسسات الحكومية المكسيكية، فضلاً عن الباحثين الجامعيين، وناقشوا وحلّلوا الأهمية والعلاقة بين إدارة المعارف وأنشطة ابتكار الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد بينت النتائج التي تم الحصول عليها في هذه المرحلة الأولى إلى فهم أفضل للوضع الحالي في هذا القطاع، كما كانت فرصة لتحديد المسح بدقة الذي تم تطبيقه لاحقاً على مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة.

كما استخدم الباحثون التحليل التجريبي على 125 شركة تصنيعية صغيرة ومتوسطة (كل شركة صغيرة ومتوسطة تضم من 20 إلى 250 موظفًا) كعينة يتم تنفيذها، بعدما تم تصميم الاستبيان ليتم الرد عليه من قبل مديري هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم توزيعه في شكل مقابلة شخصية مع 130 مدير شركة مختارة، وبعدها تم تحليل النموذج النظري بهذا البحث باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) مع برنامج EQS 6.1، من أجل الحصول على النتائج الإحصائية لفرضيات البحث.

في الأخير خلص الباحثون إلى نتائج تم الحصول عليها تتمثل في أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في ابتكار المنتجات والعمليات وإدارة الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: دراسة Kalyar Masood وآخرون (2011)¹

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الذاتية وإدارة المعرفة على الإبداع والابتكار في باكستان، حيث شمل مجتمع الدراسة مجموعة الشركات المنتجة والمدرجة في بورصة KSE100 الباكستانية، ومثلت عينة الدراسة ما نسبته 14% من هذه الشركات، تم تصميم أداة القياس والمتمثلة في استبيان خماسي تم توزيعه على 227 عامل داخل هذه المنظمات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة الذاتية وإدارة المعرفة تؤثر بشكل قوي على الإبداع داخل المؤسسات محل الدراسة، بالمقابل كان للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع من خلال القيادة الذاتية.

¹ Kalyar Masood & Chaudhry Shahzad, **Effects of Self-leadership, Knowledge Management and Culture on Creativity**, European Journal of Business and Management, Vol 3, No.8, 2011, p.p: 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/267786306> Le 19/03/2019 a 22 :00.

المبحث الثاني: تقييم الدراسات التطبيقية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

بعد عرضنا لأهم الدراسات التطبيقية السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة المعرفة أو لعملياتها وكذا علاقتها بالإبداع أو بالسلوك الإبداعي في البيئات المحلية والعربية والأجنبية، سنحاول مناقشتها وتقييمها، وبعدها نقوم بمقارنتها بدراستنا الحالية من خلال أوجه الاختلاف وأوجه الشبه، وإبراز ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

المطلب الأول: تقييم الدراسات التطبيقية السابقة

يمكن تلخيص وتقييم أهم الدراسات السابقة من خلال الرجوع إلى زمنها والمتغيرات التي دخلت في الدراسة ومكان إجرائها وإبراز المجتمع والعينة المدروسة، والتعرف على منهجية وأدوات الدراسة والمعالجة مع عرض لأهم نتائج الدراسة المتحصل عليها والجدول رقم (1.2) يبين ذلك:

الجدول رقم (1.2): تقييم الدراسات السابقة العربية والأجنبية

رقم	الدراسة وزمن إجرائها	متغيرات الدراسة	مكان الدراسة ومجتمعها وعينتها	منهجية وأداة الدراسة المعالجة	النتائج المتحصل إليها
01	دراسة حمودة نسيم 2018	إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها) الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الإبداعية والقدرات الإبداعية)	الجزائر 52 مؤسسة، إطارات	الوصفي، الإستبانة والمقابلة SPSS	مستوى الممارسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة والعملية الإبداعية متوسط، يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي
02	دراسة بوسهوة نذير 2017	عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التقني والتنظيمي	الجزائر 06 بنوك عمومية، موظفين	الوصفي، الإستبانة SPSS	البنوك تتبنى إدارة المعرفة بدرجة عالية، هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

03	دراسة سحر عناوي الزبيدي 2017	التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات إدراك التفصيل	العراق جامعة القادسية، أستاذة	الوصفي، الإستبانة، SPSS	علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لممارسة التشارك المعرفي على السلوك الإبداعي
04	دراسة سيف الدين جلال رشوان 2016	أنماط القيادة، السلوك الإبداعي، استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التطبيق	السودان، 03 بنوك عاملين	الوصفي، الإستبانة، SPSS	علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين أنماط القيادة (الحر والتحويلي والديمقراطي) في السلوك الإبداعي
05	دراسة دهام بن هجرس 2015	إدارة المعرفة بعملياتها، الإبداع بعناصره الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات	السعودية، شركة أرامكو الدفاع المدني ضباط وعاملين	الوصفي المقارن، الإستبانة، SPSS	توجد علاقة ارتباط طردية بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في المنظمتين
06	دراسة محمد السعيد جوال 2015	التمكين النفسي والهيكلية، السلوك الإبداعي	الجزائر، مؤسسة توزيع الكهرباء عاملين	الوصفي، الإستبانة، المقابلة SPSS	مستوى السلوك الإبداعي متوسط لدى العاملين، هناك تأثير للتمكين النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين
07	جمال أحمد حمد الدوري وآخرون 2015	عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تطوير، تنظيم وتخزين، نشر وتطبيق للمعرفة) الابتكار التنظيمي	الأردن، 13 شركة للصناعات الدوائية، مدراء ورؤساء	الوصفي، الإستبانة، SPSS	تنظيم وتخزين المعرفة لهما أهمية كبيرة من بين العمليات الأخرى، عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على الابتكار التنظيمي
08	دراسة أحلام إبراهيم وآخرون 2014	عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة)، السلوك الإبداعي (الاتصالات وتخاذ القرار، والتغيير)	العراق، جامعة صلاح الدين بأربيل، عمداء ورؤساء	الوصفي، الإستبانة، SPSS	عدم وجود علاقة ارتباط ولا تأثير بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى القيادات في جامعة صلاح الدين، وبينت الدراسة عدم توظيف لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي

09	دراسة جعفر خليل مرعي وآخرون 2013	إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) الإبداع (بحوث، براءة اختراع، اكتشاف، تطوير)	العراق، المعهد التقني بالموصل أساتذة	الوصفي، الإستبانة، SPSS	وجود واقع فعلي للعمليات مع مستوى مرتفع لبعث تطبيق المعرفة وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في عملية الإبداع
10	دراسة قيس حمد سلمان 2013	المشاركة بالمعرفة، الإبداع التنظيمي	العراق، شركة كيمياويات ومنظفات ببيجي، عمال	الوصفي، الإستبانة، SPSS	توظيف لمشاركة المعرفة للتغيير في الإبداع، وجود تأثير إيجابي للمشاركة بالمعرفة في الإبداع وكان تأثير المشاركة بالمعرفة الضمنية أكبر من الصريحة في الإبداع التنظيمي
11	دراسة حمزة محمد كاظم 2011	عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة)، الإبداع المنظمي	العراق، الكلية التقنية الإدارية، أساتذة	الوصفي، الإستبانة، SPSS	توجد هناك علاقة ارتباط تأثير لعمليات إدارة المعرفة في مراحل الإبداع المنظمي
12	دراسة أنوار هادي طه وآخرون 2011	عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، نقل وتطبيق المعرفة)، قدرات التفكير الإبداعي	العراق، المكتبة الجامعية للموصل، منتسبي المكتبة	الوصفي، الإستبانة، SPSS	وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير لعمليات إدارة المعرفة في تنمية قدرات التفكير الإبداعي
13	دراسة كامل شكير الوظيفي 2009	إدارة المعرفة (استقطاب، توليد، تخزين، نشر وتعميم المعرفة)، القدرة على الإبداع (توجيه القيادة، التشجيع المنظمي للإبداع)	العراق، جامعة كربلاء، أساتذة وباحثين	الوصفي، الإستبانة، SPSS	وجود علاقة قوية وطردية بين عمليات إدارة المعرفة منفردة مع تنمية القدرة على الإبداع
14	دراسة كفي حمود عبد الله النوايسة 2009	جودة تكنولوجيا نظام المعلومات، السلوك الإبداعي (حل المشكلات، قابلية	العراق، جامعة البلقاء التطبيقية، موظفين	الوصفي، الإستبانة، SPSS	يوجد أثر لأبعاد جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي.

			التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع)		
15	دراسة هيثم علي إبراهيم حجازي 2005	إدراك إدارة المعرفة في توظيفها، من خلال متغير وسيط (توليد المعرفة، التشارك فيها والتعلم المنظمي)	الأردن، منظمات 11عمومية و10خاصة	الوصفي، الإستمبانه، SPSS وتحليل المسار	المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة، ويوجد أثر لإدراك المنظمات لإدارة المعرفة وعملياتها على توظيفها وكانت ثقافة المنظمة الأكثر تأثيراً
16	دراسة PHAM QUOC TRUNG & LE MINH HIEU 2018	عوامل تمكين إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تكوين المعرفة)، الأداء الابتكاري (الثقافة التنظيمية، والبنية التنظيمية)	فيتنام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرين	الوصفي، الإستمبانه، SPSS SEM/AMO .S	يوجد هناك تأثير لعوامل تمكين إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري للشركات الفيتنامية
17	دراسة Wei He وآخرون 2013	التشارك المعرفي (الضمنية والصريحة)، العملية الإبداعية	الصين، شركة رائدة في الاتصالات مشرفين	الوصفي، الإستمبانه، Smart PLS	المشاركة في المعرفة الصريحة تحفز النتائج الإبداعية للموظفين. المشاركة في المعرفة الضمنية والصريحة لها ارتباط كبير توليد الافكار
18	دراسة Gonzalo Maldonado Guzmán وآخرون 2012	إدارة المعرفة (التدريب والتوجيه، السياسات الإستراتيجية، اكتساب المعرفة، الثقافة التنظيمية في الأنشطة الابتكارية	المكسيك، شركات صناعية صغيرة ومتوسطة، مدراء	الوصفي، الإستمبانه، SEM, EQS	إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في ابتكار المنتجات والعمليات وإدارة الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة
19	دراسة Kalyar Masood	القيادة الذاتية وإدارة المعرفة، الإبداع	باكستان، شركات منتجة	الوصفي، الإستمبانه،	أن القيادة الذاتية وإدارة المعرفة تؤثر بشكل قوي على الإبداع داخل

المؤسسات محل الدراسة، للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع من خلال القيادة الذاتية.	SPSS	مدرجة في البورصة عمال	وأخرون 2011	
---	------	-----------------------------	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات التطبيقية السابقة

من خلال الجدول رقم (1.2) والذي يبين لنا تقييماً مختصراً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقنا لعرضها، ويمكن من خلاله تحليل وتقديم تقييماً لها من خلال العناصر التالية:

- 1- بالنسبة للإطار الزمني: الدراسات السابقة التطبيقية العربية والأجنبية التي اعتمدنا عليها تقع بين سنتي (2005-2018) وتعتبر دراسات حديثة؛
- 2- بالنسبة لمتغيرات الدراسة: معظم الدراسات التطبيقية العربية خاصة ناقشت عمليات إدارة المعرفة من خلال اعتماد أبعادها الرئيسية مثل دراسة بوسهوة 2017، دراسة دهام 2015، دراسة جمال أحمد الدوري 2015، دراسة أحلام 2014، دراسة جعفر خليل 2013، دراسة حمزة كاظم 2011، دراسة انوار هادي 2011 ودراسة كامل شكير 2009، هذه الدراسات كلها اعتمدت أبعاد كل من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة كعمليات إدارة المعرفة لكن منهم من أضاف لها عمليات أخرى ومنهم من اكتفى بالأساسية فقط، في حين كان المتغير التابع هو السلوك الإبداعي في هذه الدراسات غائب وناب عنه الإبداع أو الإبداع التنظيمي إلا في دراسة أحلام 2014، دراسة دهام 2015 ودراسة بوسهوة 2018 والتي ناقشت المتغير التابع من خلال أبعاد السلوك الإبداعي، أما الدراسات الأخرى فكانت تناقش سواء أحد الأبعاد من عمليات إدارة المعرفة أو أحد عناصرها وهناك دراسات تطرقت لموضوع السلوك الإبداعي كدراسة سيف جلال 2016، دراسة محمد السعيد جوال 2015 ودراسة كفي حمود النوايسة 2009، والبقية ناقشت الإبداع أو الإبداع التنظيمي أو العملية الإبداعية.
- 3- بالنسبة للمكان ومجتمع الدراسة: حيث أن الدراسات تنوعت أماكن إجراءها بين الجزائر، العراق، الأردن، السعودية، الفيتنام، الصين، باكستان والمكسيك، وبينما الدراسات الميدانية أجريت في

منظمات متنوعة بين مصارف، مؤسسات جامعية، شركات صناعية، مكاتب، شركات اتصالات ومؤسسات صغيرة ومتوسطة.

4- بالنسبة لمنهجية الدراسة: معظم الدراسات كانت قد اعتمدت على المنهج الوصفي للتحليل من خلال استخدام أداة الإستبانة لجمع المعلومات، وقد استخدمت اساليب معالجة بواسطة SPSS في أغلبها وبرامج SEM وبرامج AMOS وبرامج Smart PLS في بعضها الآخر.

5- بالنسبة للنتائج المحصل عليها: اختلفت نتائج الدراسات حسب هدف الدراسة الميدانية التي أجريت وهذا باختلاف المتغيرات التي دخلت في الدراسة، لكن عموماً كل الدراسات توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية وتأثير واضح لإدارة المعرفة وتبنيها في المنظمات أو عملياتها المختلفة على الإبداع، العملية الإبداعية أو السلوك الإبداعي، من خلال إسهامها بقدر كبير في تنمية المهارات الإبداعية للأفراد والقيادات بالخصوص وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع ويشجع على ممارسة السلوك الإبداعي إلا في دراسة وحيدة فقط هي دراسة أحلام ابراهيم 2014 والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباط ولا تأثير للعمليات على السلوك الإبداعي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات التطبيقية السابقة بالدراسة الحالية

من خلال كل ما سبق من عرض وتقديم وبعد جمع واطلاع على الدراسات السابقة التطبيقية العربية والأجنبية والتي ناقشت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، وبعد تقييمها، ودراسة دقيقة لمخرجاتها ونتائجها المحصل عليها، ومدى اسهامات الباحثين في إثراء وتحليل هذه العلاقة المتبادلة بينهما وتداخلهما وهما في تفاعل مستمر، جعلنا نلمس متعة وفائدة عظيمة نستمدتها من إبداعاتهم في تقديم أفضل النتائج باستخدام أساليب ومنهجيات علمية تعرفنا عليها من خلالهم، واكسبتنا معارف وأفكار جديدة.

وفي هذه الفقرة سنحاول إجراء مقارنة للدراسات التطبيقية السابقة مع دراستنا الحالية من خلال عرض ما تشابه فيه وما تختلف فيه مع دراستنا الحالية ونوجزها في النقاط التالية:

1- بالنسبة للحدود الزمانية والمكانية: إن دراستنا الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، دراستنا أجريت بين سنتي 2018-2020 أما الدراسات السابقة أجريت بين سنوات 2005 حتى سنة 2018 وهي حديثة نسبياً، أما المكان فقد اختلفت مع معظم الدراسات التي

أجريت خارج الجزائر سوى في ثلاث دراسات فقط، لكن اختلفت مع معظمها في طبيعة المنظمة وأفراد عينتها، فالدراسة الحالية أجريت في الشركة الوطنية للتأمين مؤسسة خدمات التأمين لم تجرى في مثلها أي دراسة على قطاع التأمينات لا في الجزائر ولا خارجها من الدراسات التي اعتمدها كدراسات سابقة.

2- بالنسبة لمتغيرات الدراسة: لقد تشابهت هذه الدراسة من ناحية الموضوع بصفة عامة مع الدراسات السابقة من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، لكن اختلفت مع الكثير في تمثيل أبعاد المتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة أو أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير تابع، فبالنسبة للمتغير المستقل فدراستنا اعتمدت على العمليات التالية (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة وحزنها وتوزيعها ثم تطبيق المعرفة)، فقد تشابهت فقط مع دراسة بوسهوه نذير (2017) واختلفت مع كل من دراسة دهام (2015) ودراسة حمزة كاظم (2011) والذين حذفوا عملية تحديد أهداف المعرفة، في حين دراسة كل من جمال أحمد الدوري (2015)، دراسة أحلام (2014)، دراسة جعفر خليل (2013)، دراسة انوار هادي (2011) ودراسة كامل شكير (2009) والتي كانت كلها لم تعتمد في نموذجها على تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة، كما اختلفت أيضا مع بقية الدراسات الأخرى لأنها اعتمدت على التشارك المعرفي فقط.

وقد اختلفت دراستنا بالنسبة للمتغير المستقل مع كل من دراسة "Kalyar Masood" وآخرون (2011) والتي تناولت القيادة الذاتية، ومع دراسة سيف الدين جلال رشوان (2016) والتي ناقشت تأثير أنماط القيادة، واختلفت كذلك مع دراسة محمد سعيد جوال (2015) التي تناولت التمكين بشقيه النفسي والهيكلية، كما اختلفت أيضا مع دراسة كفي حمود النوايسة (2009) في المتغير المستقل حيث تناولت جودة تكنولوجيا المعلومات.

أما بالنسبة للمتغير التابع فقط حيث تشابهت مع كل من دراسة كفي حمود النوايسة (2009)، دراسة انوار هادي (2011)، دراسة محمد سعيد جوال (2015)، دراسة سحر عناوي (2017)، دراسة دهام (2015)، وكان التشابه معها في تحديد عناصر السلوك الإبداعي من خلال اعتمادها على الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة، الطلاقة، المخاطرة وروح المحازفة، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع، فقد تشابهت معها في تمثيل عناصر السلوك الإبداعي في أكثرها وخاصة الحساسية

للمشكلات، الأصالة والمرونة، الطلاقة، أما الدراسات الأخرى فقد اختلفت معها لأنها تطرق إلى موضوع الإبداع بشكل عام أو الإبداع التنظيمي، كما تطرقت البقية من الدراسات إلى موضوع القدرة على الإبداع أو العملية الإبداعية ولم تعتمد على عناصر السلوك الإبداعي.

3- بالنسبة لمنهجية وأدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية: نجد تشابه كامل في اعتماد المنهج الوصفي في جميع الدراسات السابقة، ونفس الشيء لأداة الدراسة نجد التشابه الكامل فكلها اعتمدت على الإستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، بالإضافة إلى التشابه الكبير في أساليب المعالجة الإحصائية من خلال استخدام برنامج SPSS، مع وجود اختلاف مع كل من دراسة "Wei He" وآخرون (2013) والذين استخدموا "Smart PLS"، و دراسة "Gonzalo Maldonado Guzmán" وآخرون (2012) فقد استخدم SEM وبرنامج EQS في المعالجة، دراسة "PHAM QUOC" وآخرون (2018) "TRUNG & LE MINH HIEU" والذي استخدم SEM و Amos في المعالجة الإحصائية.

4- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التطبيقية:

يمكن حصر بعض مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تعد دراستنا الوحيدة في حدود علمنا التي تطرقت لموضوع يربط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي للقيادات في مؤسسات جزائرية وفي شركة التأمين وأجريت على قيادات الشركة الوطنية للتأمين؛
- تتميز دراستنا بدراسة مستوى تبني تطبيق إدارة المعرفة من خلال أبعاد عملياتها وفق نموذج منظمة "Fraunhofer IPK.2000" والذي اعتمده "Heisig&Vorbeck" (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم تطبيق المعرفة) وهو معتمد من قبل الباحثين ويعطي نتائج جيدة ويقاس مستوى جميع العمليات ويدعم فعالية تطبيق استراتيجية المنظمات من خلال دمج استراتيجية إدارة المعرفة ضمن استراتيجية المنظمة ككل؛
- اعتماد نموذج قياس مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين يمزج بين السمات والقدرات الشخصية للقيادات المبدعة واستعداداته وقدراته التي تؤهله للقيادة والتأثير على مرؤوسيه وتوفير

المنافسة المناسبة لممارسة السلوك الإبداعي ممثلاً في الأبعاد التالية: الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة،

الطلاقة، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع؛

- هذه الدراسة تقوم بدراسة وتشخيص وإبراز تأثير عمليات إدارة المعرفة على تنمية مستوى السلوك

الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، وكيف لها أن تسهم في مجابهة التحديات والصعوبات البيئية

المتغيرة، والحد من تفشي المعوقات لتلك العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي من العوامل الشخصية

والتنظيمية والبيئية والعمل على توفير البيئة الداعمة للإبداع.

خلاصة الفصل

تعتبر الدراسات السابقة مهمة جدا في أي بحث فهي تساعد الباحث على جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والمنهجية المتبعة في الدراسات السابقة لكي يعرف الباحث ما توصل إليه الباحثون قبله ليعرف الباحث ما يتوجب عليه فعله لتأصيل بحثه وما هو الشيء الجديد في دراسته الذي لم يتطرق إليه في الدراسات السابقة.

حيث قمنا بتحليل الدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة بمتغيراتها وأبعادها من عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وخاصة الدراسات الحديثة ودراسة أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا الحالية وما يميزها عن سابقتها، وتبين لنا من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة التطبيقية أن إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة لها تأثير كبير على السلوك الإبداعي، وتسهم بشكل مميز في زيادة مستوى الإبداع في المنظمات، واستنادا لنتائج هذه الدراسات التطبيقية، يمكن الاستفادة منها في دراستنا الميدانية الحالية، حيث تبلور لدينا صورة لنموذج تصوري يحقق لنا هدف دراستنا الحالية ومعرفة إلى أي مدى يمكن أن تسهم به عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الستة حسب نموذج منظمة "Fraunhofer IPK.2000" والذي اعتمده "Heisig&Vorbeck" (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم تطبيق المعرفة) في تنمية السلوك الإبداعي (الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة، الطلاقة، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع)، هذا النموذج اقترناه لأننا نرى فيه مقياس شامل ومتفق عليه لمستوى تبني تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، كما يعتبر مقياس لمستوى السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من القدرات الشخصية التي يجب أن يتسم بها القائد المبدع وقابليات واستعدادات تنظيمية توفر مناخ تنظيمي مشجع على ممارسة السلوك الإبداعي، هذه الدراسة التطبيقية والتي سنحاول في الفصل الثالث منها لعرض المنهجية وطريقة وأسلوب معالجتها، والأدوات التي سنستعملها لتحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

التطبيقية

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأعمال للمنظمات، ونظرا لحاجتها في تطوير نشاطاتها بما يتوافق ويتمشى مع بيئتها الخارجية التي تتسم بالسرعة والديناميكية، أصبحت المنظمات تتسابق من أجل تبني استخدام إدارة المعرفة في استراتيجيتها الشاملة وتنفيذها، قصد كسب ميزة تنافسية وبأقل التكاليف، واستغلال مهارات إطاراتها ومعارفها، من خلال ما تسهم به في تعزيز الإبداع لدى المستخدمين وتطويرها، وبعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى كل من الإطار النظري وعرض خلاصة البحث والتحري وإبراز المفاهيم لكل من إدارة المعرفة، عناصرها، استراتيجياتها وعملياتها المختلفة وبالإضافة إلى الأسس والمفاهيم النظرية للسلوك الإبداعي، مراحل وطرق تنميتها وكذا العلاقة التي تربط عمليات إدارة المعرفة بالسلوك الإبداعي، كما تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع السلوك الإبداعي وعمليات إدارة المعرفة لمعرفة آخر ما توصل إليه الباحثين في هذا الموضوع، أما في هذا الفصل فسنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي تحقيقاً لأهداف الدراسة للتعرف على دور عمليات المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين، كما قمنا بوصف منهج ومجتمع الدراسة والعينة المدروسة مع وصف لمتغيراتها، كما قمنا باستعراض أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة، وفي نهاية هذا الفصل قمنا باختبار صدق وثبات أداة الدراسة وصدق الاتساق الداخلي.

المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم استعراض تقديم مجتمع الدراسة من خلال بيانات عن الشركة الوطنية للتأمين والطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية مع عرض لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة في الدراسة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما في المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع وتأكيدده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول الشركة الوطنية للتأمين من وجهة نظر إطارات وقيادات الشركة الوطنية للتأمين "SAA" وذلك حول تبني استخدام الشركة لعمليات إدارة المعرفة ومعرفة مستوى السلوك الإبداعي لدي قياداتها وإبراز دور هذه العمليات في تنمية السلوك الإبداعي لهم.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من كبرى الشركات الوطنية العمومية الاقتصادية في مجال خدمات التأمينات على المستوى الوطني والعربي والقاري بأكثر من (02) مليون زبون، فهي الأولى وطنياً والثانية على مستوى المغرب العربي والثالثة عربياً كما تحتل المرتبة السادسة في إفريقيا، يقع مقرها العام في الجزائر العاصمة بباب الزوار، يقدر رأسمالها بـ (30) مليار دينار أي (275) مليون دولار وهي أول شركة تأمين في الجزائر نشأت في 12 ديسمبر 1963، فهي شركة مساهمة تحتل أكبر حصة سوقية تقدر بـ (22%) من سوق التأمينات في الجزائر الذي يضم 14 شركة تأمين بين عمومية وخاصة حيث حققت رقم أعمال سنة (2019) قدر بـ (29117) مليون دينار جزائري، كما تضم (15) مديرية جهوية و (530) وكالة تجارية موزعة عبر كامل التراب الوطني والتي تمثل مجتمع الدراسة، ويبلغ عدد العاملين بالشركة إلى تاريخ 2019/12/31 حوالي (3321) عامل على المستوى الوطني، موزعة على جميع الرتب والوظائف والمستويات الإدارية¹.

كما يتشكل مجتمع الدراسة من (589) إطار سامي ومسؤولين وقيادات عليا بالشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي والجهوي عبر كامل المديرية الجهوية ومدراء الوكالات ورؤساء الدوائر على المستوى الوطني،

¹ SAA, Rapport Annuel 2019, Société Nationale d'Assurance, Alger, 2019, P: 11.

وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ (230) إطار سامي وهي نسبة أكبر من 25 بالمئة من المجتمع وزعت عليهم الاستثمارات باللغتين العربية والفرنسية.

ثانياً: متغيرات الدراسة: من خلال الدراسات السابقة وتحليلها تبلور لدينا نموذج للدراسة لقياس محاورها المكون من متغير مستقل ومتغير تابع موضحة كما يلي:

- المتغير المستقل: يتمثل في عمليات إدارة المعرفة، والتي بدورها مقسمة إلى ستة عمليات مشكلة بذلك أبعاد المتغير المستقل وهي كالاتي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.
- المتغير التابع: المتغير التابع يتمثل في السلوك الإبداعي ممثلاً بأبعاده السبعة مجتمعة تمثل الصفات والسمات التي يتصف بها القائد المبدع وهي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الإصالة، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع)

المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات وأدوات الدراسة

سنحاول التعرف على طرق جمع المعلومات والبيانات في دراستنا والتطرق إلى أدوات الدراسة التي سنستعملها في الدراسة التطبيقية.

أولاً: طرق جمع البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الطرق لجمع البيانات من خلال المصادر الثانوية ممثلة في الكتب، الأطروحات والمجلات والمنشورات ومواقع الأنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية وهذا في الإطار النظري، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المصادر الأولية من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للقياس وكذا المقابلة لتفسير بعض نتائج الاستبيان.

ثانياً: أدوات الدراسة: لغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا فيه كل من الأدوات المستخدمة ممثلة في الاستبانة والمقابلة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- الاستبيان: للتأكد من صحة فرضيات الدراسة اعتمدنا على استبانة صممت كأداة لجمع البيانات اللازمة، واحتوت هذه الأخيرة على (65) فقرة، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية والوظيفية حيث كانت الاستبانة مقسمة إلى أربع محاور:

أ- المحور الأول: مكون من 09 فقرات لقياس مدى إدراك القيادات لمفاهيم وأهداف وأهمية إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة؛

ب- المحور الثاني: مكون من 28 فقرة لقياس مدى استخدام وتبني تطبيق الشركة الوطنية للتأمين لعمليات إدارة المعرفة من خلال 04 فقرات لتشخيص المعرفة، 04 فقرات لتحديد أهداف المعرفة، 05 فقرات لتوليد المعرفة، 05 فقرات لتخزين المعرفة، 05 فقرات لتوزيع المعرفة و 05 فقرات لتطبيق المعرفة؛

ت- المحور الثالث: مكون من 28 فقرة لقياس مستوى السلوك الإبداعي لقيادات الشركة موزعة بأربع 04 فقرات لكل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع)؛

ث- المحور الرابع: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد مرات الاستفادة من تكوين أو تدريب).

صممت الاستبانة باللغتين العربية والفرنسية، كما تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني لتسهيل التوزيع وجمع البيانات عبر كامل أفراد العينة في مختلف أنحاء التراب الوطني، وقد تم توزيع (230) استبانة تم استرجاع (215) استمارة، استبعد منها 8 لعدم الإجابة الجادة وعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد (207) استبانة قابلة للتحليل، أي نسبة الاستجابة بلغت 96%.

2- المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة مع عديد الإطارات والقيادات قصد توضيح بعض المفاهيم التي وردت في فقرات الاستبانة وشرحها بالإضافة إلى تقديم تفسير لبعض النتائج التي خلصت لها الدراسة لتدعيم تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنفصل فيه عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية مع وصف للمتوسطات المرجحة والمستويات العامة للمحاور.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة والمتوسطات المرجحة

لتحليل النتائج تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22، من أجل تفرغ وترميز الإجابات، ولتحليل الإحصائي للبيانات، وبالاعتماد أيضا على الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات ألفا كرو نباخ من أجل قياس درجة ثبات ومصداقية الإجابات على فقرات الاستبانة؛
2. التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية؛
3. معامل الارتباط "بيرسون"؛
4. الاحصاءات الوصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه فقرات ومستوى الدلالة؛
5. تحليل التباين الأحادي "أنوفا"؛
6. تحليل الانحدار البسيط، معامل الارتباط "بيرسون" من أجل التعرف على العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كل على حدى؛
7. تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression Analysis"، من أجل اختبار أهمية وترتيب دخول عناصر المتغير المستقل في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع وإبراز أهم هذه العناصر والأكثر تأثيرا على المتغير التابع؛
8. طريقة معامل التضخم VIP؛
9. اختبار "T-test" للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات؛
10. اختبار كولمكروف سمرنوف "Kol.Smirnov" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
11. اختبار "مان ويتني" و"كريسكال والس" لاختبار الفروق بين المتوسطات للعينات المستقلة في حالة التوزيع غير الطبيعي للبيانات.

ومن أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبانة بالاعتماد على مقياس "ليكارت" الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.3): سلم "ليكارت" الخماسي

الرأي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

تم اعتماد المتوسطات المرجحة للمجالات الخمسة للفقرات كما في الجدول رقم (2.3)، كما تم اعتماد المتوسطات المرجحة لمجالات تحديد المستوى لأبعاد ومحاور الدراسة إلى ثلاث مستويات كما في الجدول رقم (3.3)، حيث تم حساب المدى (4 = 1-5). (القيمة العظمى - القيمة الصغرى) = المدى، ومن ثم حساب طول الفئة وهو قسمة المدى على عدد الفئات أي (5 على 4 = 0.8)، وبعدها حساب المتوسط المرجح بإضافة 0.8، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.3): المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه العام

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.8 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.4 - 4.19)
موافق تماما	(4.2 - 5)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على حساب القيم المرجحة

كما تم اعتماد المتوسطات المرجحة لمجالات تحديد مستوى كل من أبعاد ومحاور الدراسة إلى ثلاث مستويات كما في الجدول رقم (3.3)، ومن خلال قسمة المدى 4 على عدد الفئات 3 لنحصل على طول الفئة 1.33 لإضافته إلى أقل قيمة وهي الواحد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3.3): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.33 - 1)
متوسط	(3.67-2.34)
مرتفع	(5 - 3.68)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على حساب القيم المرجحة

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات المقياس

لاختبار صدق أداة الدراسة سنقوم باختبار الصدق الظاهري والصدق الداخلي، وأما عن ثبات الأداة سنختبره باستخدام معامل "ألفا كرو نباخ".

أولاً: اختبار صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الأداة قمنا باختبارات الصدق الظاهري من خلال عرضه على محكمين متخصصين من أساتذة من داخل الوطن وخارجه بالإضافة إلى الاستعانة بإطارات وخبراء من الشركة قصد تدليل العبارات غير الواضحة وإعادة صياغتها.

أما عن الصدق الداخلي فلابد من إجراء اختبار صدقها البنائي أو اتساقها الداخلي بواسطة حساب درجة ارتباط كل عبارة أو فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال اختبار حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين الفقرات وأبعادها وبين كل بعد ومحوره كما هو مبين في الجدول التالي، والذي يبين أن معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعكس صدق الأداة المرتفع ولجميع الأبعاد.

الجدول رقم (4.3): معاملات الارتباط لفقرات محور إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات

إدارة المعرفة وأهميتها مع محورها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
01	تساعد إدارة المعرفة في خلق الأفكار والحلول لمشاكل التسيير والعمليات وتدعم المسؤولين في اتخاذ قراراتهم.	0.605	0.000	دال
02	تعمل عمليات إدارة المعرفة على توليد معارف جديدة تساعد في تحقيق الأهداف.	0.591	0.000	دال
03	تعمل عمليات إدارة المعرفة على التشارك في المعرفة وإتاحتها للجميع لاستخدامها أثناء أداء المهام.	0.600	0.000	دال
04	تعمل عمليات إدارة المعرفة على تنظيم وخزن المعرفة لاسترجاعها وقت الحاجة إليها.	0.556	0.000	دال
05	تزيد إدارة المعرفة من الإنتاجية وتحقق قيمة مضافة للشركة.	0.598	0.000	دال
06	أهم موارد الشركة هو المعرفة الموجودة بها.	0.533	0.000	دال
07	تحقق إدارة المعرفة وتسهم في التشارك في الممارسة الأفضل والاستفادة من التجارب والخبرات.	0.589	0.000	دال
08	تسهم إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمنتجات الشركة في الأسواق.	0.641	0.000	دال
09	تتم إدارة المعرفة بتطوير مهارات الأفراد والتعلم المؤسسي، قصد خلق قيمة للأعمال لزيادة رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم.	0.658	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (4.3) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع عبارات محور إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.533) للفقرة السادسة كحد أدنى وبين (0.658) للفقرة التاسعة

كحد أقصى، وكانت جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يبين صدق البناء الداخلي لعبارات المحور.

الجدول رقم (5.3): معاملات الارتباط لفقرات بعد تشخيص المعرفة مع بعدها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
10	تستعين الشركة بمستشارين وخبراء مختصين في عملية تشخيص المعرفة الموجودة في الشركة.	0.668	0.000	دال
11	تهتم الشركة وتعمل على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم.	0.874	0.000	دال
12	تعمل الشركة على تشخيص أنواع المعرفة في جميع المستويات وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة القادرين على الإبداع.	0.873	0.000	دال
13	تعمل الشركة على تحديد المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة المرتبطة بأنشطتها المختلفة.	0.803	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (5.3) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع فقرات بعد تشخيص المعرفة مع بعدها الكلي، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.668) للفقرة رقم (10) كحد أدنى وبين (0.874) للفقرة رقم (11) كحد أقصى، وكانت جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يبين صدق البناء الداخلي لعبارات البعد.

الجدول رقم (6.3): معاملات الارتباط لفقرات بعد تحديد أهداف المعرفة مع بعدها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
14	تدرك الشركة أن تطبيق إدارة المعرفة يسهل التواصل مع الزبائن وكسب رضاهم على خدماتها.	0.625	0.000	دال
15	تعمل الشركة على التحسين المستمر للعمليات وتطوير منتجاتها من خلال إدارة المعرفة.	0.871	0.000	دال

16	تدرك الشركة أن هدف إدارة المعرفة هو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	0.716	0.000	دال
17	تعمل الشركة على اعتماد الأدوات الحديثة لعمليات التخطيط والتنبؤ والرقابة من خلال استخدام إدارة المعرفة.	0.739	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (6.3) وجود علاقة طردية بين جميع فقرات بعد تحديد أهداف المعرفة مع بعدها الكلي حيث أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.625) للفقرة رقم (14) وبين (0.871) للفقرة رقم (15)، وفي حين كانت جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على صدق البناء الداخلي لعملية تحديد أهداف المعرفة.

الجدول رقم (7.3): معاملات الارتباط لفقرات بعد توليد المعرفة مع بعدها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
18	تعمل الشركة على تنظيم دورات تكوينية وملتقيات وندوات لمسؤوليها فيما بينهم، ومع خبراء خارجيين لاكتساب معارف جديدة للتعرف على الممارسات الأفضل لمناسيتها.	0.701	0.000	دال
19	توفر الشركة كل متطلبات المعرفة وتشجع على استرجاع المعرفة المحفوظة لديها للاستفادة منها.	0.820	0.000	دال
20	تشجع الشركة مسؤوليها على الإبداع وتوليد أفكار ومعارف مفيدة وجديدة أو تحديثها قصد تطوير الأعمال.	0.843	0.000	دال
21	تدعم الشركة مسؤوليها وتحثهم وتشجعهم على تزويد الآخرين بما لديهم من خبرات وتجارب سابقة.	0.779	0.000	دال
22	تعمل الشركة على استقطاب وجذب مسؤولين وكفاءات مميزة ذات خبرة ومهارات عالية.	0.720	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (7.3) أعلاه أنه توجد علاقة طردية بين جميع فقرات بعد توليد المعرفة مع بعدها الكلي وقد كانت معاملات الارتباط موجبة، كما سجل معامل الارتباط قيمة دنيا للفقرة رقم (18) بمقدار

(0.701)، كما سجل قيمة قصوى (0.843) بالنسبة للفقرة رقم (20)، وكانت جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يبين صدق البناء الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة.

الجدول رقم (8.3): معاملات الارتباط لفقرات بعد تخزين المعرفة مع بعدها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
23	تعمل الشركة على استخدام التقنيات التكنولوجية في تخزين المعرفة وحمايتها وتأمين الوصول الآمن إليها.	0.742	0.000	دال
24	تعمل الشركة على توفير قواعد معطيات لحزن معارفها الصريحة وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية	0.779	0.000	دال
25	تتحم الشركة بتنظيم وتصنيف المعرفة من قبل مسؤوليها، لتسهيل استرجاعها مرة أخرى لاستخدامها في عملياتها المختلفة.	0.791	0.000	دال
26	تحفز وتدعم الشركة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليها.	0.775	0.000	دال
27	توفر الشركة لمسؤوليها سبل تحصيل معارف جديدة من خلال التشارك فيها مع زملائهم وتبادل الخبرات من خلال الحوار في الاجتماعات والندوات.	0.720	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يبين الجدول رقم (8.3) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع فقرات بعد تخزين المعرفة مع بعدها الكلي، كما تراوح معامل الارتباط بين (0.720) وبين (0.791)، وبالإضافة إلى أنه كانت جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يؤكد صدق البناء الداخلي لعبارات هذه العملية.

الجدول رقم (9.3): معاملات الارتباط لفقرات بعد توزيع المعرفة مع بعدها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
28	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام وتشجع العمل بها.	0.714	0.000	دال
29	تنظم الشركة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين.	0.821	0.000	دال
30	تعمل الشركة على إصدار المنشورات وتحديث دليل الأعمال وضمان وصوله لجميع الأفراد والأقسام.	0.775	0.000	دال
31	تدعم الشركة نقل تجارب وممارسات أقسام مميزة للأقسام الأخرى.	0.811	0.000	دال
32	تشجع الشركة مسؤوليها على الحوار وتنظيم الاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب لحل مشكلات العمل.	0.838	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

الجدول رقم (9.3) يبين أن جميع معاملات الارتباط موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع فقرات بعد توزيع المعرفة مع بعدها الكلي، حيث كان معامل الارتباط يتراوح بين (0.714) للفقرة رقم (28) كحد أدنى وبين (0.838) للفقرة رقم (32) كحد أقصى، ومما يؤكد صدق البناء الداخلي لعبارات البعد هو أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول رقم (10.3): معاملات الارتباط لفقرات بعد تطبيق المعرفة مع بعدها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
33	تستغل الشركة المعرفة المتاحة في حل المشاكل أو توليد معارف جديدة.	0.708	0.000	دال

34	تضمن الشركة الحرية الكافية للمسؤولين لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف مطلوبة.	0.754	0.000	دال
35	المعرفة المكتسبة من الملتقيات والندوات والحوارات التشاورية كافية للأداء الفعال للمهام التسييرية والتشغيلية.	0.786	0.000	دال
36	تحرص الشركة على تفويض السلطة الكافية في حل المشاكل بطرق جديدة والحث على تحويلها إلى معارف صريحة للاستفادة منها مستقبلا.	0.769	0.000	دال
37	تحرص الشركة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها لمسؤوليها في التواصل مع الزبائن.	0.604	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (10.3) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع فقرات بعد تطبيق المعرفة مع بعدها الكلي، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.604) للفقرة رقم (37) كحد أدنى وبين (0.786) للفقرة رقم (35) كحد أقصى، كما كانت جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يبين صدق البناء الداخلي لعبارة عملية تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (11.3): معاملات الارتباط لفقرات السلوك الإبداعي مع محورها الكلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الملاحظة
38	المسؤولون في الشركة لديهم القدرة على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بما قبل حدوثها.	0.587	0.000	دال
39	المسؤولون لهم القدرة على التنبؤ بأوجه القصور والنقص والحس في عديد المشكلات في الموقف الواحد.	0.611	0.000	دال
40	يقوم المسؤولون بوضع الخطط لمواجهة المشاكل قبل وقوعها	0.617	0.000	دال
41	المسؤولون في الشركة يحرصون ويهتمون على إيجاد الحلول لمشاكل العمل بسرعة.	0.671	0.000	دال
42	المسؤولون لديهم القدرة على طرح عديد الأفكار والحلول السريعة لمختلف المشكلات التي تواجه الشركة.	0.736	0.000	دال

43	المسؤولون لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بشكل واضح ومفهوم.	0.693	0.000	دال
44	المسؤولون لديهم القدرة على استرجاع واستحضار معلومات وخبرات سابقة لاستغلالها لحل المشاكل.	0.626	0.000	دال
45	المسؤولون لديهم القدرة على الربط بين المواقف والقدرة على التحليل بالتفصيل الدقيق عند تقديم الحلول.	0.662	0.000	دال
46	المسؤولون لديهم القدرة على التكيف السريع مع التطورات وتغيير المواقف.	0.701	0.000	دال
47	المسؤولون لديهم القدرة على التفكير من عدة زوايا وتحليل الأمور في حل المشكلات.	0.743	0.000	دال
48	المسؤولون يحرصون على معرفة الرأي الآخر والمخالف لهم في نظرهم قصد التقييم والإستفادة منه في حل المشكلات	0.683	0.000	دال
49	المسؤولون يميلون إلى عمل الأشياء بطرق وأساليب مختلفة وإحداث تغييرات عليها بشكل مستمر.	0.595	0.000	دال
50	المسؤولون بالشركة لهم القدرة على طرح أفكار جديدة فريدة من نوعها وغير مألوفا في مجالات العمل.	0.656	0.000	دال
51	المسؤولون لديهم القدرة على تقديم أفكار تتميز بالحدثة ومواكبة التغير والإرتباط بواقع المشكلة.	0.724	0.000	دال
52	المسؤولون بالشركة يسعون لاكتشاف الجديد والمتميز في أداء مهامهم.	0.672	0.000	دال
53	لدى المسؤولين الرغبة في عدم تقليد الآخرين في حل مشاكلهم وأثناء القيام بمهامهم.	0.566	0.000	دال
54	لا يتردد المسؤولون في أداء التغير والتجديد لتحقيق الأهداف الشركة.	0.626	0.000	دال
55	المسؤولون يتمتعون بروح المحازفة ويميلون للتحدي والمنافسة بحماس كبير لتقديم آراء جديدة.	0.680	0.000	دال

56	يتجنب المسؤولون الانضمام إلى فرق العمل التي تسود فيها روح المخاطرة.	0.542	0.000	دال
57	المسؤولون لديهم الشجاعة الكافية وروح المبادرة بالتغيير لتقديم الجديد أثناء أداء مهامهم.	0.687	0.000	دال
58	المسؤولون بالشركة يهتمون بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغيير والتطوير في الشركة.	0.576	0.000	دال
59	يسعى المسؤولون للتدريب والتكوين والاتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء.	0.660	0.000	دال
60	المسؤولون على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات الصادرة والواردة لمصالحهم.	0.439	0.000	دال
61	المسؤولون يهتمون بمتابعة الجديد من النشرات والكتب الحديثة في مجال عمل الشركة.	0.564	0.000	دال
62	يشجع المسؤولون المقترحات المقدمة لهم من قبل الآخرين	0.708	0.000	دال
63	يشجع المسؤولون الأشخاص الذين يبدون أفكار إبداعية ويحفزونهم على الإستمرار على تحقيقها.	0.708	0.000	دال
64	يعمل المسؤولون على توفير بيئة عمل تشجع على توليد الأفكار وتقديم المبادرات الجادة في حل المشاكل وابداء آرائهم حتى وإن كانت غريبة.	0.742	0.000	دال
65	يوفر المسؤولون مختلف قنوات الاتصال بين الأشخاص للمشاركة في المعلومات والخبرات ومتاحة للجميع وفي أي وقت.	0.681	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (11.3) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين جميع فقرات محور السلوك الإبداعي مع بعدها الكلي، أما عن معامل الارتباط فقد تراوح بين

(0.439) للفقرة رقم (60) كحد أدنى وبين (0.743) للفقرة رقم (47) كحد أقصى، وكانت جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يبين صدق البناء الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي. أما عن اختبار صدق البناء الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة المختلفة مع محورها الكلي نعرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12.3): معاملات الارتباط لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مع محورها الكلي

الملاحظة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	البعد
دال	0.000	0.763	بعد تشخيص المعرفة
دال	0.000	0.713	بعد تحديد أهداف المعرفة
دال	0.000	0.858	بعد توليد المعرفة
دال	0.000	0.818	بعد تخزين المعرفة
دال	0.000	0.873	بعد توزيع المعرفة
دال	0.000	0.807	بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

من الجدول رقم (12.3) يتضح أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة مع بعدها الكلي، في حين سجل معامل الارتباط قيمة تتراوح بين (0.713) لبعد تحديد أهداف المعرفة بأقل قيمة وبين (0.873) لبعد توزيع المعرفة كأكبر قيمة سجلت، كما كانت جميع العمليات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يبين صدق البناء الداخلي لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

أما عن ثبات الأداة كما هو مبين في الجدول رقم (13.3) فإن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة وممتازة حيث قدرت بـ (0.965) بالنسبة لجميع فقرات الإستبانة مما يدل على الدرجة العالية من ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (13.3): اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

المعامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.872	0.762	9	محور إدراك واهتمام القيادات بأهمية إدارة المعرفة
0.903	0.817	4	بعد تشخيص المعرفة
0.827	0.684	4	بعد تحديد أهداف المعرفة
0.912	0.832	5	توليد المعرفة
0.903	0.816	5	تخزين المعرفة
0.923	0.852	5	توزيع المعرفة
0.880	0.776	5	تطبيق المعرفة
0.973	0.940	28	محور عمليات إدارة المعرفة
0.973	0.948	28	محور السلوك الإبداعي
0.982	0.965	65	إجمالي فقرات محاور الإستبانة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

أما بالنسبة للأبعاد الستة لمحور عمليات إدارة المعرفة فكانت قيم المعامل "ألفا كرونباخ" كلها أكبر تماماً من (0.684) فهي تتمتع بثبات جيد، وبالنسبة للمحاور الثلاثة الأساسية فقدّر معامل الثبات للمحور الأول إدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة بـ (0.762) ثبات جيد وهي قيمة أكبر من (0.60)، وقدّر معامل المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة بـ (0.940) ثبات ممتاز، كما قدر معامل الثبات للمحور الثالث السلوك الإبداعي بـ (0.948) الذي يؤكد ان الثبات الممتاز لجميع محاور أداة الدراسة وتتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل تعرفنا على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وطبيعتها وكيفية إجرائها ، ففي البداية تعرفنا على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارات الشركة الوطنية للتأمين بالجزائر موزعين على كامل التراب الوطني، وقمنا بتحديد متغيرات الدراسة، وقد اخترنا عينة عشوائية مقدره بـ (230) إطار، موزعين على مختلف المديرية الجهوية والعامه والوكالات على المستوى الوطني، كما استعرضنا مختلف أدوات الدراسة المستعملة للقياس، واختبارات الصدق الظاهري بواسطة مجموعة من المحكمين، واختبارات الصدق الداخلي لأداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان واختبار مدى قوة الترابط والاتساق الداخلي بين الفقرات مع الدرجة الكلية لمحاورها، وفي الأخير تطرقنا إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة حيث توصلنا إلى مدى تمتعها بالثبات الممتاز لجميع محاورها، وقدر معامل الثبات الكلي (0.965) مما يدل على مدى التفاعل والاستجابة والموضوعية التي ميزت هذه الدراسة.

كما يعتبر ما توصلنا إليه في هذا الفصل مقدمة أو تهيئة أولية للدراسة التطبيقية التي سنقوم بعرض نتائجها في الفصل الرابع من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة من أجل الخروج بنتائج واقتراحات.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

تمهيد:

بعدما تعرفنا على طبيعة الدراسة التطبيقية وكيفية إجرائها والمنهج والأدوات المستخدمة فيها، سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث سنحاول بداية بعرض نتائج الاستبيان من خلال التعرف على توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، ثم التطرق إلى دراسة وتحليل مستوى إدراك واهتمام إطارات الشركة الوطنية للتأمين بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها بناءً على نتائج الدراسة، بعدها سنجري تحليل لمستوى عمليات إدارة المعرفة بأبعدها الستة، وفي الأخير دراسة وتحليل مستوى السلوك الإبداعي لإطارات الشركة بناءً على نتائج الدراسة.

بعد دراسة المستويات للمحاور الرئيسية سنحاول اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من اهتمام وإدراك إطارات الشركة بمفاهيم وأهداف إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التأكد من مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى السلوك الإبداعي للقيادات، ثم التأكد من مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، وفي الأخير سنقوم بتحليل التباين في اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة ومدى تمتع قيادات الشركة بالسلوك الإبداعي تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية وفي نهاية الفصل نقوم بمحاولة مناقشة وتفسير للنتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

بداية سنحاول عرض توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية ومن ثم التعرف على الإتجاه العام لأفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، والتطرق إلى دراسة وتحليل مستوى إدراك واهتمام إدارات الشركة الوطنية للتأمين بعمليات إدارة المعرفة وأهميته بالإضافة إلى تحليل المستوى العام لعمليات إدارة المعرفة تبعاً لأبعادها الستة، ومن ثم تحليل مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين.

المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل إلقاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدة حسب نوع السؤال. سنتطرق في هذه الفقرة إلى دراسة توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد مرات الاستفادة من تكوين أو تدريب).

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (1.4): التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	141	68.1%
انثى	66	31.9%
المجموع	207	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

من الجدول رقم (1.4) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الذكور (68.1%) والإناث (31.9%)، أي يمثل الذكور 141 فرد من العينة مقابل 66 فرد من الإناث، وهذا يفسر أن أغلب إدارات الشركة ذكور ويتعلق الأمر بطبيعة العمل الذي يعتمد على الزيارات الميدانية للزبائن ولورشات العمل

والتواصل مع قيادات الشركات المختلفة من أجل التواصل وشرح بنود العقود واستمالتهم واقناعهم بضرورة التأمين على ممتلكاتهم.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (2.4): التوزيع التكراري للعينة حسب العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	13	6.3%
من 31 سنة إلى 40 سنة	120	58%
من 41 سنة إلى 50 سنة	53	25.6%
أكثر من 50 سنة	21	10.1%
المجموع	207	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يبين من الجدول رقم (2.4) أن أفراد العينة تتوزع بين الفئات العمرية بنسب مختلفة فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية والتي يتراوح أعمارها (بين 31 سنة و 40 سنة) بنسبة كبيرة جدا تقدر بـ (58%) وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للمؤسسة وهو ما يمثل عنصر الشباب حيث له من القدرة على التميز والإبداع، في حين نجد الفئة الثانية والتي يتراوح أعمارها (بين 41 سنة و 50 سنة) بنسبة (25.6%) ثم تليها الفئة الخامسة والتي عمر أفرادها لديهم (أكثر من 50 سنة) ويمثلون نسبة (10.1%) وهم من ذوي الخبرات والتجارب في الحياة المهنية، وفي الأخير نجد أقل نسبة هي الفئة الأولى الذين عمرهم (أقل من 30 سنة) ويمثلون نسبة (6.3%) من مجموع أفراد العينة المدروسة والذين التحقوا مؤخرا بالمناصب القيادية ولم يتجاوزوا سنوات قليلة من التخرج من الجامعة والمؤهلين لحمل مشعل القيادة، كل هذا يعكس القوة الشبابية التي تتمتع بها قيادات الشركة والتي ستستعين بها في المنافسة والتحرك في السوق وتقدم الإضافة في سوق قطاع التأمينات الذي يشهد منافسة قوية بين المنافسين في الجزائر، أما بالنسبة للفئات العمرية الأكثر من (50) سنة نجد معظمها قد استفاد من التقاعد النسبي والتوجه لفتح وكالات تجارية عامة معتمدة من قبل شركات التأمين.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التحصيل العلمي

الجدول رقم (3.4): التوزيع التكراري للعينة حسب مستوى التحصيل العلمي

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
8.2%	17	مستوى تقني سامي أو أقل
64.3%	133	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس
24.2%	50	ماستر
3.4%	7	ماجستير أو دكتوراه
100%	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

من الجدول رقم (3.4) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستويات التعليمية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية أي التي لها مستوى شهادة الدراسات او ليسانس أو مهندس دولة بنسبة كبيرة جدا تقدر ب (64.3%) وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للمؤسسة فامتلاك طاقات جامعية تؤهلها لتكون رائدة في التأمينات من خلال تكوينهم الراقى، في حين نجد الفئة الثالثة التي لها مستوى ماستر بنسبة (24.2%) مما يدل ويثبت على أن هناك إمكانية كبيرة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال هذه الإطارات الجامعية وحرص الشركة على استقطابها دون غيرها، ثم تليها الفئة الأولى الحاصلة على تقني أو تقني سامي بنسبة (8.2%) وهم الأفراد ذوي الكفاءات التي استفادت منهم الشركة خلال العقود السابقة من ذوي الخبرة والمعرفة والذين تم ترقيتهم لمهاراتهم الإدارية والتقنية والاستعانة بهم في مجال التأمينات تاريخيا وعلى مدى عقود، وتليها أخيرا الفئة التي لديها مستوى ماجستير ودكتوراه بنسبة (3.4%) أي (7) إطارات فقط من العينة المدروسة حاملين لشهادات عليا، مما يعكس ضعف استقطاب الإطارات الجامعية عالية المستوى مما يدل على عزوف هذه الفئة على تسيير الشركات والتوجه نحو التدريس في الجامعات، مما يعكس ضعف في استراتيجية الحفاظ على الإطارات المبدعة الحاملة للمعرفة الضمنية واستقطابها، وتطبيق سياسات تحفيزية لذات الغرض للمحافظة عليها وتشجيعها.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

الجدول رقم (4.4): التوزيع التكراري للعينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
اقل أو يساوي من 5 سنوات	25	12.1%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	51	24.6%
من 11 سنة إلى 20 سنة	108	52.2%
أكثر من 21 سنة	23	11.1%
المجموع	207	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن أفراد عينة الدراسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بسنوات الأقدمية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة أي التي لها خبرة أقدمية (بين 11 سنة و 20 سنة) بنسبة كبيرة جدا وأكبر من نصف عدد أفراد العينة تقدر بـ (52.5%)، وهذا مؤشر ممتاز على قدرة الشركة على الحفاظ بالإطارات وتحفيزها على البقاء مما يساعدها على الإبداع وتقديم الحلول من خلال ما تكتسبه هذه الفئة من معارف ومهارات، في حين نجد أن الفئة الثانية التي لها أقدمية بين (6 سنوات و 10 سنة) بنسبة (24.6%) وهي فئة شبانية حديثة التخرج لها من القوة والقدرة التي يمكن أن تستعين بها الشركة لتدعيم قيادتها المستقبلية وتحضيرها معرفيا وتكوينها وإدماجها في التسيير، ثم تليها الفئة الأولى الحاصلة على أقدمية (بأقل من 5 سنوات) بنسبة (12.1%)، وتليها في الأخير الفئة التي لديها أقدمية (أكثر من 21 سنة) بنسبة (11.1%) وهي نسبة مقبولة تساعد على الإشراف وتقديم المساعدة والتكوين لإطارات الشركة من خلال مهاراتهم في الإدارة ومعارفهم والتراكمات من القدرات على حل المشكلات ودرايتهم بكل صغيرة وكبيرة في سوق التأمينات والذي يستوجب وجود هذه الفئة الحبيرة في التشخيص ووضع تجاربها في خدمة الإطارات المستقبلية كما تتميز ببعدهم النظر والرؤية الثاقبة في قطاع حساس جدا.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (5.4): التوزيع التكراري للعينة حسب الدرجة الوظيفية

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الوظيفة
80.7%	167	مدير وكالة أو رئيس دائرة أو نائب مدير
15.5%	32	مدير جهوي أو مدير مركزي
1.9%	4	رئيس قسم
1.9%	4	رئيس مدير عام او مستشاريه أو نائب مدير عام
100%	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (5.4) يتبين لنا أن أفراد العينة المدروسة لها توزيع بنسب مختلفة بين الدرجات الوظيفية، فنجد أن أكبر نسبة والغالبية على عينة الدراسة هي الفئة الأولى أي التي هي فئة وظيفة مدير وكالة أو رئيس دائرة أو نائب مدير بنسبة كبيرة جدا تقدر بـ (80.7%)، وهذا ما يعكس الهيكل التنظيمي وانتماء الإطارات إلى مناصب إدارية بالنظر إلى وجود أكثر من (530) وكالة و(15) مديرية جهوية وكل وكالة لها مدير، وكل مديرية جهوية لها (07) رؤساء دوائر، في حين نجد الفئة الثانية التي لها رتبة مدير جهوي أو مدير مركزي بنسبة (15.5%) أي (32) مدير، ثم تليها الفئتين الأخيرتين للمناصب السامية والقيادة العليا للشركة وهي فئة رؤساء الأقسام والمستشارين ونائبي الرئيس المدير العام بنسبة (1.9%) لكل فئة.

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين او الدورات التدريبية

الجدول رقم(6.4): التوزيع التكراري للعينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين أو الدورات التدريبية

التكرار النسبي	التكرار المطلق	عدد الإستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية
74.9%	155	أقل من 4 استفادات

من 5 إلى 7 استفادات	39	18.8%
من 8 إلى 10 استفادات	7	3.4%
أكثر من 11 استفادة	6	2.9%
المجموع	207	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من الجدول رقم (6.4) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة في عدد الإستفادات والدورات التدريبية، فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الأولى أي التي لها (أقل من 5 استفادات) بنسبة معتبرة جدا تقدر بـ (74.9%) مما يعكس عدم الاهتمام والضعف في تنظيم دورات تدريبية وتكوين لإطارات الشركة والاعتماد على التكوين الجامعي فقط، لكن هذا غير كافي لأن قطاع التأمين له مميزات وتقنيات لبيع المنتجات واستراتيجيات قد لا تدخل في تكوين الإطارات وخاصة أن أغلبهم تكوينهم الجامعي كان في المحاسبة والمالية وعلوم التسيير والحقوق، في حين نجد الفئة الثانية التي لها استفادات (من 05 إلى 7 مرات) من تكوين أو دورة تدريبية بنسبة (18.8%) مما يعزز الطرح الذي سبقه ويؤكدده وهو غير كافي تماما من أجل تنفيذ تطلعات الشركة في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع الذي يتطلب عقد دورات وندوات علمية وتعزيز ممارسة التشارك في المعرفة والتعلم المنظمي، ثم تليها الفئة الثالثة التي استفادت (من 08 إلى 10 استفادات) من التكوين والدورات التدريبية بنسبة (3.4%) وعدددها (07) من إجمالي العينة وهو ما يبين عدم الإدراك لأهمية التكوين للقيادات بشكل دوري ومستمر لكي يكونوا دائما على دراية بالتطورات العلمية وما وصلت إليه الشركات العالمية في مجال التأمينات من مستشارين وخبراء والإحتكاك بهم مما يعزز قدراتهم ومهارتهم التسويقية لمنتجاتهم وتطويرها مع ما يتماشى مع احتياجات الزبائن وتلبية لرغباتهم المتجددة، وتليها في الأخير الفئة التي لديها (أكثر من 11 استفادة) بنسبة (3.9%) وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع حجم الشركة وأنها رائدة وعريقة في مجال التأمينات في الجزائر وأن لا تنتبه لهذا الأمر مما يعرضها لفقدان والتنازل عن حصتها السوقية مع مرور الزمن، لأنها لا تولي اهتمام بالتكوين اللازم والمستمر من أجل التحديث الدوري للخبرات والمعارف والاستفادة من أفضل التجارب والممارسات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة والمستوى العام لمحاور الدراسة

إن التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه فقرات الإستبانة والمستوى العام للمحاور الثلاثة يكون بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب كل محور من محاور الدراسة مع إبراز أهمية كل فقرة من خلال مستواها.

أولاً: عرض وتحليل فقرات المحور الأول "إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها" والمستوى العام له

يتكون هذا المحور من (09) فقرات، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية قصد معرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للمحور ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.610	4.43	تساعد إدارة المعرفة في خلق الأفكار والحلول لمشاكل التسيير والعمليات وتدعم المسؤولين في اتخاذ قراراتهم	01
2	مرتفع	0.662	4.27	تعمل عمليات إدارة المعرفة على توليد معارف جديدة تساعد في تحقيق الأهداف	02
4	مرتفع	0.855	4.16	تعمل عمليات إدارة المعرفة على التشارك في المعرفة واطاحتها للجميع لاستخدامها أثناء أداء المهام	03
6	مرتفع	0.760	4.14	تعمل عمليات إدارة المعرفة على تنظيم وخصن المعرفة لاسترجاعها وقت الحاجة إليها	04

05	تزيد إدارة المعرفة من الإنتاجية وتحقق قيمة مضافة للشركة	4.14	0.865	مرتفع	7
06	أهم موارد الشركة هو المعرفة الموجود بها	3.76	1.074	مرتفع	9
07	تحقق إدارة المعرفة وتسهم في التشارك في الممارسة الأفضل والاستفادة من التجارب والخبرات	4.24	0.661	مرتفع	3
08	تسهم إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمنتجات الشركة في الأسواق	4.08	0.952	مرتفع	8
09	تهتم إدارة المعرفة بتطوير مهارات الأفراد والتعلم المؤسسي، قصد خلق قيمة للأعمال لزيادة رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم	4.16	0.899	مرتفع	5
	المستوى العام للمحور الأول "الإدراك والاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها"	4.15	0.486	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (7.4) أن مستوى إدراك واهتمام إطارات الشركة الوطنية للتأمين بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها، كان بمستوى مرتفع في جميع فقرات المحور بالإضافة إلى المستوى العام للمحور ككل كان مرتفعاً، حيث تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.76) والخاصة بالفقرة رقم (06) والتي تنص على أن أهم موارد الشركة هو المعرفة الموجودة بها ويبدو أن المستجوبين صعب عليهم التعمق في معنى الجملة وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي قدر ب (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.610) والتي تبين مدى مساهمة إدارة المعرفة في خلق الأفكار والحلول لمشاكل التسيير والعمليات وتدعم المسؤولين في اتخاذ قراراتهم ، وقدر المتوسط الحسابي للمحور الكلي ب (4.15)، وهو المستوى المرتفع مع انحراف معياري بلغ (0.486)، مما يعكس الاهتمام الذي يوليه الإطارات وإدراكهم بمفهوم وأهداف إدارة المعرفة وأهمية تطبيق واستخدام عملياتها المختلفة، ويقينهم واقتناعهم بأن تبني هذا النموذج يعطيهم أريحية في أداء مهامهم والقدرة على حل مشكلات العمل، كما يبرز وعيهم التام بأن إدارة المعرفة تعزز وتسهم في التشارك في الممارسات الأفضل والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين و يقينهم بأن تبني إدارة المعرفة يزيد في تطوير مهارات الأفراد والتعلم المنظمي قصد خلق

قيمة للأعمال لزيادة رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم، بحيث تكون لهم قدرة في التحكم في التسيير الأمثل وإعطاء الشركة ميزة تنافسية تستطيع بها التفرد والتميز عن باقي منافسيها، كما يعتبر إدراك الإطارات بأهمية إدارة المعرفة مما يسهل في نشر ثقافة القابلية للتغيير نحو الأفضل ويقوي روح الفريق، كما يسهل تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المعرفة كخطوة أولى.

ثانياً: عرض وتحليل فقرات المحور الثاني "عمليات إدارة المعرفة" والمستوى العام له

لعرض وتحليل مستوى هذا المحور وجب إبراز تحليل مفصل حول كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة كل على حدى، ثم عرض وتحليل المستوى العام للمحور ككل وفق أبعاده.

1: عرض وتحليل فقرات بعد تشخيص المعرفة

يتكون هذا البعد من (04) فقرات ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قصد معرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للبعد، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تشخيص المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	1.084	3.41	تستعين الشركة بمستشارين وخبراء مختصين في عملية تشخيص المعرفة الموجودة في الشركة.	10
4	متوسط	1.081	3.38	تهتم الشركة وتعمل على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم.	11
2	متوسط	1.086	3.43	تعمل الشركة على تشخيص أنواع المعرفة في جميع المستويات وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة القادرين على الإبداع.	12
1	متوسط	0.954	3.54	تعمل الشركة على تحديد المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة المرتبطة بأنشطتها المختلفة.	13

	متوسط	0.846	3.44	المستوى العام لبعء تشخيص المعرفة
--	-------	-------	------	----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

الجدول رقم (8.4) يبيّن أن مستوى فقرات بعد تشخيص المعرفة كلها كانت بمستوى متوسط وقد سجلت الفقرة رقم (11) أدنى متوسط حسابي (3.38) والتي تنص على أن الشركة تهتم وتعمل على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم وكانت بمستوى متوسط وفق إجابات أفراد عينة الدراسة، وكما سجلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على أن الشركة تعمل على تحديد المعرفة المتوافرة والمعرفة المطلوبة المرتبطة بأنشطتها المختلفة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.54) وهو أعلى متوسط في هذا البعد وبمستوى عام متوسط وهذا ما أثر على المستوى العام للبعء ككل حيث سجل مستوى متوسط وبلغ المتوسط الحسابي له (3.44) بانحراف معياري قدر بـ (0.846) مما يدل على عدم رضی إطارات الشركة على الفقرات الأربعة لبعء تشخيص المعرفة أي أن الشركة لا تقوم بالعمل اللازم لتشخيص المعرفة وتحديد المعرفة المتوافرة والمطلوبة المرتبطة بها، كما أن عدم تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم وعدم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخارجيين في تشخيص المعرفة الموجودة بالشركة بالشكل المطلوب، وهذا حسب رأي إطارات الشركة من خلال إجابات العينة المدروسة أثر على المستوى العام لهذا البعد الأساسي في عمليات إدارة المعرفة والذي تبنى عليه استراتيجية إدارة المعرفة، كما أن عملية التشخيص مهمة في أي استراتيجية في المنظمة فهي المحددة للأهداف الاستراتيجية من خلال التحليل المعمق للبيئة الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف، كما يبرز من خلال إجابات الإطارات أن الإدراك بأهمية ومفاهيم إدارة المعرفة لا يكفي لوحده وأن هناك عمل آخر هو تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بداية من التشخيص للمعرفة المتوافرة في الشركة خاصة في ظل عدم وجود فريق عمل لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

2: عرض وتحليل فقرات بعد تحديد أهداف المعرفة

يتكون هذا البعد من (04) فقرات، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية قصد معرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للبعء، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تحديد أهداف المعرفة

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.871	3.94	تدرك الشركة أن تطبيق إدارة المعرفة يسهل التواصل مع الزبائن وكسب رضاهم على خدماتها	14
3	مرتفع	0.983	3.71	تعمل الشركة على التحسين المستمر للعمليات وتطوير منتجاتها من خلال إدارة المعرفة	15
2	مرتفع	0.947	3.79	تدرك الشركة أن هدف إدارة المعرفة هو تحقيق أهدافها الاستراتيجية	16
4	متوسط	1.088	3.60	تعمل الشركة على اعتماد الأدوات الحديثة لعمليات التخطيط والتنبؤ والرقابة من خلال استخدام إدارة المعرفة	17
	مرتفع	0.698	3.76	المستوى العام لبعء تحديد اهداف المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يبين الجدول رقم (9.4) أعلاه المستوى العام للبعء تحديد أهداف المعرفة حيث كان مرتفعاً وبلغ المتوسط الحسابي له (3.76) بانحراف معياري قدر به (0.698) مما يدل على أن إطارات الشركة راضية على الفقرات الثلاث الأولى في تحديد أهداف المعرفة من خلال التحسين المستمر للعمليات وتطوير منتجاتها من خلال إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلالها، وأن تطبيق إدارة المعرفة يسهل التواصل مع الزبائن وكسب رضاهم على خدماتها في حين أن يبقي عدم عمل الشركة على اعتماد الأدوات الحديثة لعمليات التخطيط والتنبؤ والرقابة من خلال استخدام إدارة المعرفة بمستوى متوسط قد يؤثر على مساندة الشركة للبيئة وللتطور الرهيب الحاصل وأن إهمالها يرجع إلى ضعف في الرؤية الإستراتيجية لهذا الجانب المهم، وهنا تبرز أهمية الاعتماد على المستشارين الخارجيين في دعم المسؤولين والاحتكاك بهم لتوضيح أهمية هذه الأدوات الحديثة والتعرف عليها وكيفية استخدامها بالشكل اللازم، في حين كان مستوى فقرات بعد تحديد أهداف المعرفة قد سجل مستوى مرتفع للفقرات الثلاث الأولى (14، 15 و 16)، بمتوسط حسابي بلغ (3.94، 3.71، و 3.79) على الترتيب في حين كانت الفقرة

الأخيرة من هذا البعد والتي عبر من خلالها أفراد العينة عن عدم موافقتهم وأن هناك تقصير من الشركة التي لا تعمل على اعتماد الأدوات الحديثة لعمليات التخطيط والتنبؤ والرقابة من خلال استخدام إدارة المعرفة حيث كانت بمستوى متوسط وقدر متوسطه الحسابي بـ (3.60) وانحراف معياري (1.088).

3: عرض وتحليل فقرات بعد توليد المعرفة

بالنسبة لتوليد المعرفة فقد كان ممثلاً بـ (05) فقرات والذي يعتبر أهم الأبعاد في عمليات إدارة المعرفة، ومن أجل معرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للبعد سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قصد تحليلها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.969	3.95	تعمل الشركة على تنظيم دورات تكوينية وملتقيات وندوات لمسؤوليها فيما بينهم، ومع خبراء خارجيين لاكتساب معارف جديدة للتعرف على الممارسات الأفضل لمنافسيها.	18
3	متوسط	1.035	3.66	توفر الشركة كل متطلبات المعرفة وتشجع على استرجاع المعرفة المحفوظة لديها للاستفادة منها	19
4	متوسط	1.151	3.65	تشجع الشركة مسؤوليها على الإبداع وتوليد أفكار ومعارف مفيدة وجديدة أو تحديثها قصد تطوير الأعمال.	20
2	مرتفع	0.976	3.69	تدعم الشركة مسؤوليها وتحثهم وتشجعهم على تزويد الآخرين بما لديهم من خبرات وتجارب سابقة.	21

22	تعمل الشركة على استقطاب وجذب مسؤولين وكفاءات مميزة ذات خبرة ومهارات عالية.	3.49	1.074	متوسط	5
	المستوى العام لبعث توليد المعرفة	3.69	0.806	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول رقم (10.4) أعلاه أن مستوى فقرات بعد توليد المعرفة كان مرتفع في الفقرتين رقم (18 و 21)، بمتوسط حسابي بلغ (3.95 و 3.69) على الترتيب، في حين كانت الفقرات الثلاث رقم (19، 20 و 22) بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.66، 3.65 و 3.49) على الترتيب، كما كان المستوى العام لبعث توليد المعرفة مرتفعاً وبلغ المتوسط الحسابي له (3.69) بانحراف معياري قدر بـ (0.806) مما يدل على أن الشركة تعمل على تنظيم دورات تكوينية وملتقيات وندوات لمسؤوليها فيما بينهم، ومع خبراء خارجيين لاكتساب معارف جديدة للتعرف على الممارسات الأفضل لمنافسيها، وهذا حسب رأي العينة المدروسة ورضاهم عنها في هذا الجانب كما يثبت موافقتهم كذلك على أن الشركة تدعم مسؤوليها وتحتهم وتشجعهم على تزويد الآخرين بما لديهم من الخبرات والتجارب السابقة، في حين يبدو أن الشركة غير جادة نوعاً ما وهناك تقصير في استقطاب وجذب مسؤولين وكفاءات مميزة ذات خبرة ومهارات عالية، وأنها لا تشجع مسؤوليها بالشكل المطلوب على الإبداع وتوليد أفكار ومعارف مفيدة وجديدة أو تحديثها قصد تطوير الأعمال، مما يفسر أن هناك تناقضات في القرارات الإستراتيجية التي تخص تنفيذ عمليات إدارة المعرفة خاصة فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات المميزة ذات المهارات العالية في التسيير أو الإبداع وعدم توفير آليات للتشجيع والتحفيز على تنمية القدرات الإبداعية لإطاراتها.

4: عرض وتحليل فقرات بعد تخزين المعرفة

ومن أجل تحليل هذا البعد والمكون من 05 فقرات سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا من أجل معرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين بالإضافة إلى المستوى العام للبعد، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	الترتيب
23	تعمل الشركة على استخدام التقنيات التكنولوجية في تخزين المعرفة وحمايتها وتأمين الوصول الآمن إليها	3.86	0.893	مرتفع	1
24	تعمل الشركة على توفير قواعد معطيات لحزن معارفها الصريحة وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية	3.75	0.947	مرتفع	2
25	تتم الشركة بتنظيم وتصنيف المعرفة من قبل مسؤوليها، لتسهيل استرجاعها مرة أخرى لاستخدامها في عملياتها المختلفة	3.68	0.923	مرتفع	3
26	تحفز وتدعم الشركة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في حزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليهم	3.55	1.032	متوسط	5
27	توفر الشركة لمسؤوليها سبل تحصيل معارف جديدة من خلال التشارك فيها مع زملائهم وتبادل الخبرات من خلال الحوار في الاجتماعات والندوات	3.67	1.043	متوسط	4
	المستوى العام لبعء تخزين المعرفة	3.70	0.736	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (11.4) يتضح أن المستوى العام لبعء تخزين المعرفة كان مرتفعاً وبلغ المتوسط الحسابي له (3.70) بانحراف معياري قدر ب (0.736)، كما كان مستوى فقرات بعد تخزين المعرفة كان مرتفعاً في الفقرات الثلاث الأولى رقم (23، 24 و 25)، بمتوسط حسابي بلغ (3.86، 3.75 و 3.68) على الترتيب، في حين كانت الفقرتين الأخيرتين رقم (26 و 27)، بمتوسط حسابي بلغ (3.65 و 3.67) على الترتيب، مما يدل على أن الشركة لها من الإمكانيات والخبرات ما يؤهلها لتكون قادرة على تخزين معارفها حيث تعمل على استخدام التقنيات التكنولوجية في تخزين المعرفة وحمايتها وتأمين الوصول الآمن إليها بشكل مقبول نفس الشيء نجد من خلال توفير قواعد معطيات لحزن معارفها الصريحة وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية كما أن

إهمال جانب مهم حسب رأي العينة من خلال عدم موافقتهم على طريقة تحفيز ودعم الشركة للحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليهم، حيث أن ما يحمله الإطارات في عقولهم من معارف ضمنية أكثر بكثير مما يقولونه في الندوات والنشرات لهذا وجب على الشركة الاهتمام أكثر بهذه الفئة خاصة القيادات المبدعة المتميزة، وكما أن عدم توفير الشركة ما يلزم لمسؤوليها من سبل تحصيل معارف جديدة ومن خلال أيضا التشارك فيها مع زملائهم وتبادل الخبرات من خلال الحوار في الاجتماعات وعقد الندوات بشكل دوري، ما يفسر عدم قناعتهم بجدوى الاجتماعات أو أنها غير فعالة لتوليد واكتساب معارف جديدة من شأنها تقديم إضافة مميزة لإطارها.

5: عرض وتحليل فقرات بعد توزيع المعرفة

يتكون بعد توزيع المعرفة من (05) فقرات، ولمعرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للبعد، حيث سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.887	4.06	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام وتشجع العمل بها	28
2	مرتفع	1.014	3.81	تنظم الشركة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين	29
4	متوسط	1.034	3.58	تعمل الشركة على إصدار المنشورات وتحديث دليل الاعمال وضمن وصوله لجميع الأفراد والأقسام	30

31	تدعم الشركة نقل تجارب وممارسات أقسام مميزة للأقسام الأخرى	3.48	1.079	متوسط	5
32	تشجع الشركة مسؤوليها على الحوار وتنظيم الاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب لحل مشكلات العمل	3.65	1.090	متوسط	3
	المستوى العام لبعده توزيع المعرفة	3.72	0.811	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (12.4) أعلاه يتضح أن فقرات بعد توزيع المعرفة كانت بمستوى مرتفع للفقرتين الأوليتين رقم (28 و 29)، بمتوسط حسابي بلغ (4.06 و 3.81) على الترتيب، في حين كانت الفقرات الثلاث الأخيرة رقم (30، 31 و 32) بمستوى متوسط وقدر متوسطها الحسابي بـ (3.58، 3.48 و 3.65) على الترتيب، كما كان المستوى العام لبعده توزيع المعرفة بمستوى مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي له (3.72) بانحراف معياري قدر بـ (0.811)، وهذا يعني أن الشركة لديها اهتمام بالتشارك المعرفي بين إطاراتها من خلال إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام وتشجع العمل بها، وتنظيم الشركة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين لكن يبدو أن هناك عدم رضى العينة على إطارات الشركة التي لا تعمل بشكل مقنع على إصدار المنشورات وتحديث دليل الأعمال وضمان وصوله لجميع الأفراد والأقسام، بالإضافة إلى التقصير الواضح في دعم الإطارات وتحفيزهم على نقل تجارب وممارسات أقسام مميزة للأقسام الأخرى، وضعف في تشجيع المسؤولين على الحوار وتنظيم الاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب لحل مشكلات العمل، كما يبدو أن هناك مشكل في الشركة يظهر جليا في التقصير من نواحي الدعم والتحفيز لإطاراتها من قبل الإدارة العليا وأن يكون ذلك بواسطة آليات مقنعة لإطاراتها على عكس ما يُثار من تبادل لآراء في الندوات والاجتماعات ووجب إعادة النظر فيها، وهو يتكرر من عملية لأخرى، ويجب انصاف ذوى الأفكار الإبداعية والمعرفة الجديدة وحماية المصادر وتوثيقها وبعدها التشجيع على نشرها وتشاركتها مع الزملاء لكي لا يحس الإطار بالشركة بأن أفكاره سرقت منه ويشعر بأن هناك عدالة في نقل المعرفة وأن مكانته محفوظة.

6: عرض وتحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة

بالنسبة لبعء تطبيق المعرفة خصص له (05) فقرات، من أجل معرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة الدراسة تجاه كل فقرة من هذه الفقرات وترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للبعء سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0.965	3.72	تستغل الشركة المعرفة المتاحة في حل المشاكل أو توليد معارف جديدة.	33
4	متوسط	1.115	3.34	تضمن الشركة الحرية الكافية للمسؤولين لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف مطلوبة	34
5	متوسط	1.119	3.22	المعرفة المكتسبة من الملتقيات والندوات والحوارات التشاورية كافية للأداء الفعال للمهام التسييرية والتشغيلية.	35
3	متوسط	1.005	3.41	تحرص الشركة على تفويض السلطة الكافية في حل المشاكل بطرق جديدة والحث على تحويلها إلى معارف صريحة للاستفادة منها مستقبلاً.	36
1	مرتفع	0.854	3.94	تحرص الشركة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها لمسؤوليها في التواصل مع الزبائن.	37
	متوسط	0.738	3.53	المستوى العام لبعء تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

الجدول رقم (13.4) يبين أن مستوى فقرات بعد تطبيق المعرفة حيث كان مرتفعاً بالنسبة للفقرتين رقم (33 و 37)، بمتوسط حسابي بلغ (3.72 و 3.94) على الترتيب، في حين كان مستوى الفقرات رقم (34)،

35 و36) متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.34، 3.22، و3.41) على الترتيب، كما كان المستوى العام لبعده تطبيق المعرفة متوسطاً وبلغ المتوسط الحسابي له (3.53) بانحراف معياري قدر بـ (0.738)، مما يدل على ان أفراد عينة الدراسة راضية تمام الرضى على مستوى حرص الشركة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها لمسؤوليها في التواصل مع الزبائن، كما تستغل إطارات الشركة المعرفة المتاحة في حل المشاكل أو توليد معارف جديدة وهذا شيء محفز جدا على تطبيق واستخدام المعرفة المتوفرة لديهم، ولكن يجب إعادة النظر حسب رأي العينة المدروسة والتي عبرت عن عدم موافقتها التامة على مستوى ضمان الحرية الكافية لإطارات الشركة المسؤولين في تطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وتوليد معارف مطلوبة، ويجب أن تحرص الشركة على تفويض السلطة الكافية في حل المشاكل بطرق جديدة والحث على تحويلها إلى معارف صريحة للاستفادة منها مستقبلا، كما أن المعرفة المكتسبة من الملتقيات والندوات والحوارات التشاورية غير كافية للأداء الفعال للمهام التشغيلية، وهذا ما بيناه سابقا على أن تكون الفعالية والجدية في الندوات والاجتماعات وتوفير العدالة والثقة المتبادلة، والحرية في الإبداع، وأن تسود روح الثقافة الإبداعية في أوساط الإطارات، وهذا ما لم نلمسه من خلال إجابات العينة.

7: عرض وتحليل المحور الكلي لعمليات إدارة المعرفة والمستوى العام للمحور

فيما يلي نستعرض تحليل مستوى محور عمليات إدارة المعرفة ككل المتكون من (06) أبعاد، من أجل تحليلها ومعرفة المستوى العام لكل بعد، ومتوسط موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة مع ترتيبها بالإضافة إلى المستوى العام للمحور سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي رقم (14.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور وأبعاد عمليات إدارة المعرفة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
01	المستوى العام لبعده تشخيص المعرفة	3.44	0.846	متوسط	6
02	المستوى العام لبعده تحديد اهداف المعرفة	3.76	0.698	مرتفع	1
03	المستوى العام لبعده توليد المعرفة	3.69	0.806	مرتفع	4

04	المستوى العام لبعء تخزين المعرفة	3.70	0.736	مرتفع	3
05	المستوى العام لبعء توزيع المعرفة	3.72	0.811	مرتفع	2
06	المستوى العام لبعء تطبيق المعرفة	3.53	0.738	متوسط	5
	المستوى العام للمحور الثاني "عمليات إدارة المعرفة"	3.64	0.627	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح مستوى أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة من خلال الجدول رقم (14.4) أعلاه أنه في معظمها كانت مرتفعة بالنسبة لكل من الأبعاد التالية على الترتيب: تحديد أهداف المعرفة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.698)، ثم ثانيا بعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.811)، ويليهما ثالثا بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.736)، وفي المرتبة الرابعة بعد توليد المعرفة الذي كان بمستوى مرتفع كذلك بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.806)، في حين كان بعد تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.44) و(3.53) على الترتيب وانحراف معياري قدر بـ (0.846 و 0.738) على الترتيب، كما كان المستوى العام لمحور عمليات إدارة المعرفة متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.64) بانحراف معياري قدر بـ (0.627)، مما يعكس المستوى المتوسط لاستخدام عمليات إدارة المعرفة خاصة وأن الشركة لها مقومات وفرص كبيرة يمكن استغلالها لنجاح إدارة المعرفة ونظراً للمستوى المرتفع الذي لمسناه في كل من الأبعاد التالية: توليد المعرفة، توزيع المعرفة تحديد أهداف المعرفة وتخزين المعرفة مع وجود شيء من عدم الرضا في بعض الحالات وبخاصة المتعلقة بالدعم والتحفيز والبيئة المشجعة على الإبداع والتفويض، كما أن المستوى المتوسط الذي شمل كل من بعدي تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة نظراً لسوء تقدير أهميتهما من قبل الإطارات العليا للشركة والتقصير في توفير الدعم والتحفيز الكافي للإطارات الحاملة للمعرفة لأن لهما علاقة وطيدة بنجاح استراتيجية إدارة المعرفة وهما مفتاحا الحل، فمن التشخيص والتحليل لموارد الشركة المعرفية، نعرف ما يجب فعله أو توفيره، وعند معرفة ما ينقصنا من معارف يجب وضع الأهداف لها، وتحقيقها لا يأتي إلا عبر تطبيق واستخدام المعرفة المكتسبة لتوليد المعرفة المراد تحقيقها، لتجد الشركة نفسها في حلقة لولبية يجب أن تستمر مع استمرار نشاط وحياة الشركة، كما لا يجب إهمال أي بعد

من مكوناتها، كما أن إهمال جانب استقطاب الكفاءات والاحتكاك بالمستشارين الخارجين وعدم إعطاء الأهمية اللازمة للاجتماعات والدورات التدريبية والندوات والتكوين من شأنها أن تعيق وتحد من المساعي الرامية لدعم التشارك المعرفي واكتساب معارف جديدة والتتين لهما دور كبير في المستوى المتوسط العام الذي وصل إليه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين.

ثالثاً: عرض وتحليل فقرات محور "السلوك الإبداعي للقيادات" والمستوى العام له

يتكون محور السلوك الإبداعي من (28) فقرة، ولمعرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركة الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها إضافة إلى معرفة المستوى العام لهذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليلها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "السلوك الإبداعي للقيادات"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
38	المسؤولون في الشركة لديهم القدرة على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها.	3.26	1.079	متوسط	26
39	المسؤولون لهم القدرة على التنبؤ بأوجه القصور والنقص والحس في عديد المشكلات في الموقف الواحد.	3.14	1.059	متوسط	28
40	يقوم المسؤولون بوضع الخطط لمواجهة المشاكل قبل وقوعها.	3.23	1.085	متوسط	27
41	المسؤولون في الشركة يحرصون ويهتمون على إيجاد الحلول لمشاكل العمل بسرعة.	3.64	1.046	متوسط	7
42	المسؤولون لديهم القدرة على طرح عديد الأفكار والحلول السريعة لمختلف المشكلات التي تواجه الشركة.	3.59	0.919	متوسط	8
43	المسؤولون لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بشكل واضح ومفهوم.	3.70	0.788	مرتفع	5
44	المسؤولون لديهم القدرة على استرجاع واستحضار معلومات وخبرات سابقة لاستغلالها لحل المشاكل.	3.69	0.802	مرتفع	6

11	متوسط	0.874	3.54	المسؤولون لديهم القدرة على الربط بين المواقف والقدرة على التحليل بالتفصيل الدقيق عند تقديم الحلول.	45
10	متوسط	0.928	3.55	المسؤولون لديهم القدرة على التكيف السريع مع التطورات وتغيير المواقف.	46
14	متوسط	0.875	3.52	المسؤولون لديهم القدرة على التفكير من عدة زوايا وتحليل الأمور في حل المشكلات.	47
25	متوسط	1.061	3.26	المسؤولون يحرصون على معرفة الرأي الآخر والمخالف لهم في نظرهم قصد التقييم والاستفادة منه في حل المشكلات.	48
16	متوسط	0.922	3.45	المسؤولون يميلون إلى عمل الأشياء بطرق وأساليب مختلفة وإحداث تغييرات عليها بشكل مستمر.	49
21	متوسط	1.057	3.37	المسؤولون بالشركة لهم القدرة على طرح أفكار جديدة فريدة من نوعها وغير مألوفة في مجالات العمل.	50
19	متوسط	0.995	3.41	المسؤولون لديهم القدرة على تقديم أفكار تتميز بالحدثة ومواكبة التغيير والإرتباط بواقع المشكلة.	51
12	متوسط	0.944	3.54	المسؤولون بالشركة يسعون لاكتشاف الجديد والتميز في أداء مهامهم.	52
23	متوسط	0.981	3.31	لدى المسؤولين الرغبة في عدم تقليد الآخرين في حل مشاكلهم وأثناء القيام بمهامهم.	53
9	متوسط	0.904	3.58	لا يتردد المسؤولون في أداء التغيير والتجديد لتحقيق الأهداف الشركة.	54
20	متوسط	1.034	3.37	المسؤولون يتمتعون بروح المجازفة ويميلون للتحدي والمنافسة بحماس كبير لتقديم آراء جديدة.	55
24	متوسط	1.017	3.29	يتجنب المسؤولون الانضمام إلى فرق العمل التي تسود فيها روح المخاطرة.	56
18	متوسط	0.978	3.44	المسؤولون لديهم الشجاعة الكافية وروح المبادرة بالتغيير	57

				لتقديم الجديد أثناء أداء مهامهم.	
1	مرتفع	0.743	4.03	المسؤولون بالشركة يهتمون بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغيير والتطوير في الشركة.	58
3	مرتفع	0.966	3.77	يسعى المسؤولون للتدريب والتكوين والإتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء	59
2	مرتفع	0.911	3.85	المسؤولون على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات الصادرة والواردة لمصالحهم.	60
4	مرتفع	0.812	3.72	المسؤولون يهتمون بمتابعة الجديد من النشرات والكتب الحديثة في مجال عمل الشركة.	61
17	متوسط	0.922	3.45	يشجع المسؤولون المقترحات المقدمة لهم من قبل الآخرين	62
13	متوسط	1.020	3.52	يشجع المسؤولون الأشخاص الذين يبدون أفكار إبداعية ويحفزونهم على الاستمرار في تحقيقها.	63
22	متوسط	1.076	3.31	يعمل المسؤولون على توفير بيئة عمل تشجع على توليد الأفكار وتقديم المبادرات الجادة في حل المشاكل وإبداء آرائهم حتى وإن كانت غريبة.	64
15	متوسط	1.019	3.51	يوفر المسؤولون قنوات الاتصال مختلفة بين الأشخاص للمشاركة في المعلومات والخبرات ومتاحة للجميع وفي أي وقت.	65
	متوسط	0.622	3.50	المستوى العام لمحور "السلوك الإبداعي"	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS النسخة 22

يتضح أن فقرات محور السلوك الإبداعي كانت أغلبها بمستوى متوسط، كما هو موضح في الجدول رقم (15.4) والذي بيّن أن المتوسط الحسابي لفقراته تراوح بين (3.14 و 3.64) بالنسبة ل (22) فقرة من أصل (28) فقرة، في حين سجلت (06) فقرات مستوى مرتفع فقط من أصل (28) فقرة، كما كان المستوى العام

لمحور السلوك الإبداعي متوسطاً وبلغ المتوسط الحسابي له (3.50) بانحراف معياري قدر بـ (0.622) مما يبين على عدم رضا إطارات الشركة على مستوى السلوك الإبداعي لديها.

كما تصدرت الفقرات على الترتيب (58، 60، 59، 61، 44 و 43) والتي كان مستواها العام مرتفعاً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.03، 3.85، 3.77، 3.72، 3.70 و 3.69) على هذا الترتيب كانت في الصدارة الفقرة (58) والتي تضمنت أن المسؤولين بالشركة يهتمون بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغيير والتطوير في الشركة وبعدها الفقرة رقم (60) والتي ترى أن المسؤولين على اطلاع دائم ومستمر بالمعلومات الصادرة والواردة لمصالحهم مما يعكس رغبة الإطارات العليا بالمشاركة والإطلاع والحرص على متابعة كل ما هو جديد، كما يسعون للتدريب والتكوين والإتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء، كما أن هذه السلوكيات التي نالت موافقة كبيرة عند أغلب الإجابات، ولكن هذا غير كافي لتدعيم القدرات الإبداعية وتوفير البيئة المناسبة للإبداع فقد كانت (22) فقرة لقياس مستوى السلوك الإبداعي للقيادات محايده وغير موافقة حيث سجلت مستوى متوسط تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.64 و 3.14) للفقرتين رقم (41 و 39) على الترتيب.

بالنسبة للعبارات رقم (38، 39، 40 و 41) نجد أن هناك مستوى متوسط للحساسية للمشكلات فالمسؤولون في الشركة لديهم القدرة على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها بشكل متوسط، مما لا يعطي السرعة اللازمة لوضع التدابير الاحترازية قبل وقوع المشكلات لتفادي أسوأ الاحتمالات كما أن مستوى التنبؤ بأوجه القصور والحس كان متوسطاً، فالمسؤولون بالشركة لديهم تباطؤ في وضع الخطط لمواجهة المشاكل قبل وقوعها وهذا بسبب ضعف التدريب عليها والتفاني في العمل والجدية في أخذ الحيطة والحذر.

أما العبارات رقم (42، 43، 44 و 45) والتي تمثل الطلاقة حيث نجد أنه ومن خلال الفقرة رقم (42) أن المسؤولين لديهم القدرة على طرح عديد الأفكار والحلول السريعة لمختلف المشكلات التي تواجه الشركة بشكل متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.919) مما يعني أن الإطارات بالشركة لا يتمتعون بالطلاقة المطلوبة في حل المشكلات من خلال غزارة الأفكار والحلول، ويرجع ذلك إلى سبب عدم التدرب الكافي واكتساب مهارات التفكير الإبداعي وكذا نقص التكوين المتخصص، بالإضافة إلى عدم وجود الحرية والتضييق على المسؤولين في طرح أفكارهم وتنفيذها خوفاً من الرفض من قبل الإدارة المركزية، أما الفقرة الموالية (43) تبين أن المستوى المرتفع للمسؤولين في قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بشكل واضح ومفهوم، مما يعكس مستواهم الفكري الإبداعي وما ينقص فقط التنفيذ والخوف من الإدارة العليا، كما أن المسؤولين لديهم

القدرة على استرجاع واستحضار معلومات وخبرات سابقة لاستغلالها لحل المشاكل بمستوى كان مرتفعا وهذا ما نجده من خلال الفقرة رقم (44)، مما يدل على أن الإطارات لها قاعدة خلفية معرفية يتطلب دعمها وتحفيزها لتحقيق إبداعاتها أما الفقرة رقم (45) والتي ترى أن المسؤولين لديهم القدرة على الربط بين المواقف والقدرة على التحليل بالتفصيل الدقيق عند تقديم الحلول وكانت بمستوى متوسط وهذا بسبب عدم تشارك المشكلات وطريقة حلها وضعف التواصل واللقاءات الدورية بين أعضاء القسم الواحد.

أما فيما يخص العبارات الممثلة للمرونة رقم (46، 47، 48 و 49) كانت كلها بمستوى متوسط حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.55، 3.52، 3.26 و 3.45) على هذا الترتيب، مما يبين أن الإطارات ليس لها قدرة كبيرة على المرونة والتكيف السريع مع التطورات وتغيير المواقف، بالإضافة إلى أن القيادات لا تتمتع بشكل جيد بالقدرة على التفكير من عدة زوايا وتحليل الأمور في حل المشكلات، كما أنهم لا يولون الحرص المطلوب على معرفة الرأي الآخر والمخالف لهم في نظرهم قصد التقييم والاستفادة منه في حل المشكلات بسبب التشدد في إعطاء الأوامر خاصة ما تعلق بمركزية القرار مع عدم مناقشته، كل ذلك أثر سلبا على أداء القيادات والمسؤولين الفرعيين وخاصة في المديریات الجهوية والوكالات وقلل من سلوكياتهم الإبداعية وتقديم الإضافة، إضافة إلى عدم ميولهم إلى عمل الأشياء بطرق وأساليب مختلفة وإحداث تغييرات عليها بشكل مستمر من أجل إرضاء رؤسائهم.

أما فيما يخص العبارات رقم (50، 51، 52 و 53) والتي تمثل الأصالة فكانت كلها بمستوى متوسط حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.37، 3.41، 3.54 و 3.31) على هذا الترتيب مع تسجيل انحراف معياري قدر ب (1.057، 0.995، 0.944 و 0.981) بهذا الترتيب، مما يبين أن فقدان بشكل واضح حسب رأي عينة الدراسة من إطارات وقيادات الشركة للأصالة وتقديم الجديد من خلال عدم قدرتهم بشكل جيد على طرح أفكار جديدة فريدة من نوعها وغير مألوفة في مجالات العمل، وضعف لافتي في تقديم أفكار تتميز بالحدثة ومواكبة التغيير والارتباط بواقع المشكلات، كما أن رغبت المسؤولين متوسطة في عدم تقليد الآخرين في حل مشاكلهم وأثناء القيام بمهامهم، لعدة أسباب منها المركزية غير المبررة في التعامل مع حل المشكلات وميولهم لعدم تغيير أسلوب العمل البيروقراطي وهي ثقافة نجدها عند البعض ورثوها من سابقهم، كما أن الاستخفاف وعدم الاهتمام بالمبدعين بالشكل الكافي مع ضعف التحفيز على التخلي عن تقليد الآخرين وهذا ليس من مصلحة شركة رائدة في قطاع اقتصادي هام يمتاز بالمنافسة الشديدة.

فيما يخص العبارات رقم (54، 55، 56 و 57) ممثلة للمخاطرة وروح المجازفة فقد سجلت كلها مستوى متوسط وبلغت متوسطاتها الحسابية (3.58، 3.37، 3.29 و 3.44) على هذا الترتيب، مع تسجيل انحراف

معياري قدر بـ (0.904، 1.034، 1.017 و 0.978) بهذا الترتيب، مما يبين أن القيادات لا تميل بشكل واضح إلى المخاطرة وتمتع بمستوى متوسط من خلال روح المجازفة والتحدي والمنافسة بحماس كبير لتقديم آراء جديدة والتي تعتبر من السلوكيات التي يتصف بها القائد المبدع، بل إنهم يتجنبون الانضمام إلى فرق العمل التي تسود فيها روح المخاطرة، وكما أن المسؤولين تنقصهم قليل من الشجاعة الكافية وروح المبادرة بالتغيير لتقديم الجديد أثناء أداء مهامهم، كما إن المستوى المتوسط يرجع كله إلى ثقافة المؤسسة التي تسود في الشركة، وعدم الجدية في التغيير المنشود من قبل بعض قياداتها العليا أو لعدم وعي لهذه الأمور الجوهرية التي يجب على القائد المبدع أن يتحلى بها لهذا يجب الانتباه لمثل هذه الصفات والمميزات أو السلوكيات المؤثرة والضرورية في تنمية الإبداع.

وفيما يخص العبارات رقم (58، 59، 60 و 61) التي تخص سعة الاتصالات كانت كلها بمستوى مرتفع حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.77، 4.03، 3.85 و 3.72) على هذا الترتيب، مع تسجيل انحراف معياري قدر بـ (0.743، 0.966، 0.911 و 0.812) بهذا الترتيب، مما يبين ان هناك قدرة وسعة كبيرة للإتصالات من خلال اهتمام قيادات الشركة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغيير والتطوير في الشركة بشكل مميز، كما يسعى المسؤولون للتدريب والتكوين والإتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء، و يهتمون بمتابعة الجديد من النشرات والكتب الحديثة في مجال عمل الشركة، كل ذلك مطلوب وما لمسناه من خلال إجابات العينة المدروسة مما يحتم عليهم استغلال هذه القدرة على الاتصال في حل مشكلات العمل وتقديم أفكار وحلول جديدة لها.

فيما يخص عبارات تشجيع الإبداع رقم (62، 63، 64 و 65) سجلت كلها مستوى متوسط، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.45، 3.52، 3.31 و 3.51) على هذا الترتيب، مع تسجيل انحراف معياري قدر بـ (0.922، 1.020، 1.076 و 1.019) بهذا الترتيب، مما يدل على وجود تقصير من قبل المسؤولين في تشجيع الأشخاص الذين يبدون أفكار إبداعية ولا يحفزونهم على الاستمرار على تحقيقها وعي ممارسات لا نجدها في صفات المبدع القائد كما هي من المعوقات للإبداع، فعدم التشجيع يحد من توليد الأفكار الإبداعية، كما أن المسؤولين لا يهتمون جدياً على توفير بيئة عمل تشجع على توليد الأفكار وتقديم المبادرات الجادة في حل المشاكل وابداء آرائهم حتى وإن كانت غريبة، كذلك عدم كفاية قنوات الاتصال المختلفة بين الأشخاص أو عدم فعاليتها تحد من المشاركة في المعلومات والخبرات والإتاحة للجميع وفي أي وقت، كل هذا يعيق الإبداع

ويجب من عزيمة المسؤولين على تقديم أفكار جديدة، كما يحتم ويجب على إدارة الشركة إعادة النظر في أسلوبها في نشر الثقافة الإبداعية وتحفيز الإطارات على تقديم مبادرات بشكل جدي ووضع آليات المتابعة ذلك. في الأخير يمكننا القول مما سبق تحليله أن الشركة الوطنية للتأمين تتمتع قيادتها بمستوى سلوك إبداعي متوسط وعليها النظر بجدية لبعث الروح الإبداعية وتوفير بيئة مشجعة ومحفزة للمسؤولين المبدعين ونشر ثقافة المشاركة في المعرفة وإبداء الرأي وتقديم الجديد وتعزيز سبل الاتصال والاهتمام أكثر بتشجيع الإبداع في أوساط المسؤولين وبث الثقة من جديد في قدراتها الإبداعية وتشجيع تقديم المبادرات الجادة وزرع روح الفريق من جديد.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

بعد عرض إجابات أفراد العينة وتحليل مستوى المحاور الثلاثة والأبعاد، سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة بناءً على البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على نتائج اختبارات برنامج SPSS النسخة 22 لكل فرضية حسب نوع الاختبار المناسب لها، وبعدها سنحاول مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التأكد من صحة وقبول الفرضيات التي وضعت بداية عند طرحنا لإشكالية الدراسة من عدمها، سنقوم في هذه الفقرة بأجراء اختبارات عليها باستعمال الأدوات الإحصائية المتنوعة حسب كل فرضية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة"

لاختبار هذه الفرضية وتقييم مستوى الإدراك والاهتمام لإطارات الشركة لمفاهيم وأهداف عمليات إدارة المعرفة نفترض ما يلي:

H₀: قيادات الشركة الوطنية للتأمين لا تدرك مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛

H₁: قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول رقم (7.4) سابقا، وتحليل فقرات المحور الأول والذي يبين أن المتوسط الحسابي والذي بلغ (4.15) وهو مستوى مرتفع مع انحراف معياري بلغ (0.486)، وحيث أن جميع فقرات المحور سجلت مستوى مرتفع، مما يبين أن المستوى الجيد الذي يتمتع به إطارات الشركة من خلال درايتهم بأهمية إدارة المعرفة ودمجها ضمن استراتيجية عمل الشركة، وحرصهم على تبنيها لتحقيق أهدافهم وأداء مهامهم القيادية.

ولتأكيد النتائج والمستوى المرتفع الذي ميز هذا المحور سنجري إختبار هذه الفرضية بحيث اعتمدنا على طريقة إختبار العينة الواحدة "Test sur échantillon unique" أو ما يسمى إختبار "ONE SAMPLE T TEST"، وكانت نتيجة الإختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16.4): إختبار الفرضية الأولى حسب "ONE SAMPLE T TEST"

لمستوى إدراك واهتمام إطارات الشركة بعمليات إدارة المعرفة

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
34.133	4.15	0.486	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من الجدول رقم (16.4) نجد أن قيمة T تقدر بـ (34.133) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.486) عند مستوى معنوية إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) بمعنى أنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن: "قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة".

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين مرتفع"

لإختبار هذه الفرضية وتقييم مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة نعيد صياغتها كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول مستوى مرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين ؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول مستوى مرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين.

من خلال الجدول رقم (14.4) الخاص بتحليل أبعاد المحور الثاني لعمليات إدارة المعرفة والذي يبين المستوى العام الذي كان متوسطا مع وجود أربعة أبعاد وهي تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة، وقد كان مستواها العام مرتفعا على عكس بعدي تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة اللذين أثرا بشكل سلبي على نتيجة المستوى العام للمحور الكلي، كما أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق عمليات إدارة المعرفة والذي بلغ (3.64) والذي يبين المستوى المتوسط للمحور بانحراف معياري بلغ (0.627).

ولتأكيد النتائج والمستوى المتوسط الذي ميز هذا المحور سنعمل على إختبار هذه الفرضية اعتمدنا على طريقة إختبار العينة الواحدة "Test sur échantillon unique" أو ما يسمى " ONE SAMPLE T TEST"، قصد إختبار الفروق بين متوسطات الإجابات للمحور والمتوسط الفرضي (3)، وكانت نتيجة الإختبار كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17.4): إختبار الفرضية الثانية حسب "ONE SAMPLE T TEST"

لعمليات إدارة المعرفة

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T المحسوبة
0.000	0.627	3.64	14.703

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من الجدول رقم (17.4) والذي يبين أنه يوجد تباين بين المتوسطات الحسابية لإستخدام عمليات لإدارة المعرفة والمتوسط الفرضي والمقدر بـ (3)، حيث كانت قيمة T تقدر بـ (14.703) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغ المتوسط الحسابي (3.64) وكان الانحراف المعياري قد سجل قيمة (0.627) وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين وبمستوى عام متوسط ولم يكن مرتفعاً، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة والتي تنص على أن: " مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين غير مرتفع " .

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين مرتفع"

لاختبار هذه الفرضية وتقييم مستوى السلوك الإبداعي نعيد صياغتها كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول وجود مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول وجود مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين.

من خلال الجدول رقم (15.4) وتحليل أبعاد المحور الثالث الخاص بالسلوك الإبداعي والذي يبيّن أن المستوى العام الذي كان متوسطاً في أغلب عباراته (22 عبارة) مع وجود ستة فقرات سجلت مستوى مرتفع، غير أنّ المستوى العام السلوك الإبداعي كان متوسطاً.

ولتأكيد النتائج والمستوى المتوسط الذي ميز هذا المحور سنعمل على إختبار هذه الفرضية بالإعتماد على طريقة إختبار العينة الواحدة قصد اختبار الفروق بين متوسطات الإجابات للمحور والمتوسط الفرضي (3)، وكانت نتيجة الاختبار كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18.4): اختبار الفرضية الثالثة حسب "ONE SAMPLE T TEST"

للسلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	T المحسوبة
0.000	0.622	3.50	11.606

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح لنا من الجدول رقم (18.4) أعلاه أنه بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري حيث قَدَّر بـ (0.622)، كما سجلت قيمة T المحسوبة والمقدَّرة بـ (11.606) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، هذا يبين أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية والمتوسط الفرضي والمقدر بـ (3) ، كما سجل المستوى العام للسلوك الإبداعي للقيادات مستوى متوسطاً، ومنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تباين في المتوسطات حول مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين، وبمستوى متوسط ولم يكن مرتفعاً، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة أي أن: "مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين غير مرتفع".

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين"

في هذه الجانب سنحاول اختبار الفرضية الرئيسة للموضوع باستخدام الإنحدار المتعدد التدريجي وهذا من خلال قياس أثر عمليات إدارة المعرفة (X) على السلوك الإبداعي للقيادات (Y) في الشركة الوطنية للتأمين وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط الخطي "بيرسون"، حيث تبين إشارة R معامل الارتباط السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية على التوالي بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي،

بينما تبين القيمة قوة العلاقة أو نسبة الارتباط الخطي، والجدول التالي يلخص الدلالة الإحصائية وقيمة معامل الارتباط بين محاور كل من عمليات إدارة المعرفة وفقاً للأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة وبين محور السلوك الإبداعي للقيادات.

الجدول رقم (19.4): معامل الارتباط "لبرسون" لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مع السلوك الإبداعي

المحور	قيمة	تشخيص المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
السلوك الإبداعي	معامل الارتباط	0.588	0.501	0.695	0.586	0.701	0.711	0.787
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	207	207	207	207	207	207	207
	معامل تضخم التباين VIF	1.724	1.615	2.542	2.075	2.803	1.922	//

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (19.4) نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من عمليات إدارة المعرفة وفقاً للأبعاد (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والسلوك الإبداعي مما يبين على وجود علاقة إيجابية قوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) هذا ما تؤكدته معاملات الارتباط لعمليات إدارة المعرفة كل على حده على الترتيب السابق حيث بلغت (0.588، 0.501، 0.695، 0.586، 0.701 و 0.711)، عند

مستوى معنوية إحصائية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، كما سجل بعد تطبيق المعرفة أعلى ارتباط طردي قوي جدا مع السلوك الإبداعي للقيادات أكبر من باقي أبعاد عمليات إدارة المعرفة.

كما يتبين من الجدول رقم (19.4) أن قيم معامل تضخم التباين VIF لجميع أبعاد المتغير المستقل أصغر من (10) ومنه نستنتج أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل مما يدل على إمكانية اختبار التعدد الخطي.

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر لتشخيص المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تشخيص المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تشخيص المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (20.4): معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعد تشخيص المعرفة

مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.343	108.54	0.346	0.588	أثر تشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (20.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.588) بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أنه توجد علاقة طردية قوية بين تشخيص المعرفة والسلوك الإبداعي وتؤكد قيمة F المحسوبة التي بلغت (108.54) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يعني تأكيد

العلاقة الطردية لبعث تشخيص المعرفة و السلوك الإبداعي للقيادات وعليه فإن النموذج صالح لإختبار الفرضية ووجود دلالة إحصائية لتأثير تشخيص المعرفة في السلوك الإبداعي، كما أن معامل التحديد يساوي (0.346) وهذا يعني أن (34.6٪) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغييرات على مستوى تشخيص المعرفة.

جدول رقم (21.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير
//	0,000	13.694	//	0.147	2.014	الثابت
معنوية	0.000	10.418	0.588	0.042	0.433	تشخيص المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (21.4) أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار يساوي (0.433) مما يدل على أن العلاقة بين متغير تشخيص المعرفة والسلوك الإبداعي علاقة طردية، وقيمة اختبار T تساوي (10.418) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يؤكد صحة وجود أثر لتشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي. وبذلك تصبح معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 2.014 + 0.433 \text{ تشخيص المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتشخيص المعرفة كبعث من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر لتحديد أهداف المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر تحديد أهداف المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تحديد أهداف المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات.

جدول رقم (22.4): معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعدها تحديد أهداف المعرفة

مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل	F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.247	68.618	0.251	0.501	أثر تحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

الجدول رقم (22.4) يبيّن أنه توجد علاقة طردية قوية بين تحديد أهداف المعرفة والسلوك الإبداعي وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط والمقدّر ب (0.501) بمستوى دلالة (0.000)، كما أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.618) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية، مما يعني تأكيد العلاقة الطردية بين تحديد أهداف المعرفة والسلوك الإبداعي للقيادات، وعليه فإن هذا النموذج صالح لاختبار الفرضية، إضافة إلى وجود تأثير لتحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي، كما أنّ (25.1٪) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي يرجع لتغييرات على مستوى تحديد أهداف المعرفة وهذا ما تبينته قيمة معامل التحديد المقدر ب (0.251).

جدول رقم (23.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.826	0.206	//	8.879	0,000	//
تحديد أهداف المعرفة	0.446	0.054	0.501	8.284	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يبين الجدول رقم (23.4) أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار المقدّر بـ (0.446) مما يؤكد على العلاقة الطردية بين متغير تحديد أهداف المعرفة والسلوك الإبداعي، وكانت قيمة اختبار T يساوي (8.284) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يؤكد صحة وجود أثر لتحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي، وبذلك تصبح معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1.826 + 0.446 \text{ تحديد أهداف المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتحديد أهداف المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر لتوليد المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

يتم اختبار هذه الفرضية والتأكد من صلاحية النموذج وهذا بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توليد المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات.

جدول رقم (24.4): معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعد توليد المعرفة

مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.481	191.99	0.484	0.695	أثر توليد المعرفة على السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

الجدول رقم (24.4) يبين أن معامل الارتباط يساوي (0.695) بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أنه توجد علاقة طردية قوية بين توليد المعرفة والسلوك الإبداعي وتؤكد قيمة F المحسوبة التي بلغت (191.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه فإن النموذج صالح لاختبار الفرضية، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير توليد المعرفة في السلوك الإبداعي، كما سجلت قيمة معامل التحديد (0.484) وهذا يعني أن (48.4%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغييرات على مستوى توليد المعرفة.

جدول رقم (25.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توليد المعرفة على السلوك الإبداعي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.524	0.146	//	10.431	0,000	//
توليد المعرفة	0.536	0.039	0.695	13.856	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (25.4) وجود أثر ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار يساوي (0.536) مما يدل على أن العلاقة بين متغير توليد المعرفة والسلوك

الإبداعي علاقة طردية، وقيمة اختبار T تساوي (13.856) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يؤكد صحة وجود أثر لتوليد المعرفة على السلوك الإبداعي، وعياله تصبح معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1.524 + 0.536 \text{ توليد المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر لتوليد المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر لتخزين المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تخزين المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات.

جدول رقم (26.4): معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعد تخزين المعرفة

مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.340	107.01	0.343	0.586	أثر تخزين المعرفة على السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (26.4) أنه توجد علاقة طردية قوية بين تخزين المعرفة والسلوك الإبداعي حيث كان معامل الارتباط يقدر بـ (0.586) بمستوى دلالة (0.000)، كما أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت

(107.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية عند مستوى دلالة (0,05) ، مما يعني تأكيد العلاقة الطردية لبعد تخزين المعرفة و السلوك الإبداعي للقيادات، وعليه فإن النموذج صالح لاختبار الفرضية، بالإضافة إلى وجود دلالة معنوية لتأثير تخزين المعرفة على السلوك الإبداعي، إضافة إلى أن نسبة (34٪) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغييرات على مستوى تخزين المعرفة.

جدول رقم (27.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخزين المعرفة على السلوك الإبداعي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.670	0.181	//	9.252	0,000	//
تخزين المعرفة	0.495	0.048	0.586	10.344	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (27.4) وجود أثر ذو دلالة معنوية لتخزين المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار يساوي (0.495) مما يدل على أن العلاقة بين متغير تخزين المعرفة والسلوك الإبداعي علاقة طردية، كما أن قيمة اختبار T تساوي (10.344) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يؤكد صحة وجود أثر لتخزين المعرفة على السلوك الإبداعي وتصبح بذلك معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 0.495 + 1.670 \text{ تخزين المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتخزين المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر لتوزيع المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر توزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات.

جدول رقم (28.4): معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعد توزيع المعرفة

مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل	F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.489	198.41	0.492	0.701	أثر توزيع المعرفة على السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (28.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.701) بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أنه توجد علاقة طردية قوية بين توزيع المعرفة والسلوك الإبداعي وتؤكد قيمة F المحسوبة التي بلغت (198.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يعني تأكيد العلاقة الطردية لبعد توزيع المعرفة والسلوك الإبداعي للقيادات، وعليه فإن النموذج صالح لاختبار الفرضية، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير توزيع المعرفة في السلوك الإبداعي، كما أن معامل التحديد يساوي (0.492) وهذا يعني أن (49.2٪) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغييرات على مستوى توزيع المعرفة.

جدول رقم (29.4): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر توزيع المعرفة على السلوك الإبداعي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.502	0.145	//	10.339	0,000	//
توزيع المعرفة	0.538	0.038	0.701	14.086	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

الجدول رقم (29.4) يبيّن وجود أثر ذو دلالة معنوية لتوزيع المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار يساوي (0.538) مما يدلّ على أن العلاقة بين متغير توزيع المعرفة والسلوك الإبداعي علاقة طردية، كما أن قيمة اختبار T تساوي (14.086) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يؤكد صحة وجود أثر لتوزيع المعرفة على السلوك الإبداعي، ولتصبح معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1.502 + 0.538 \text{ توزيع المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتوزيع المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

6) اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر لتطبيق المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات.

جدول رقم (30.4): معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين لبعث تطبيق المعرفة

مستوى المعنوية	معامل التحديد المعدل	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.503	209.27	0.505	0.711	أثر تطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (30.4) أن معامل الارتباط يساوي (0.711) بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق المعرفة والسلوك الإبداعي وتؤكد قيمة F المحسوبة التي بلغت (209.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يعني تأكيد العلاقة الطردية لبعث تطبيق المعرفة و السلوك الإبداعي للقيادات، وعليه فإن النموذج صالح لاختبار الفرضية، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير تطبيق المعرفة في السلوك الإبداعي، كما أن معامل التحديد يساوي (0.505) وهذا يعني أن (50.5%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغييرات على مستوى تطبيق المعرفة.

جدول رقم (31.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.391	0.149		9.337	0,000	
تطبيق المعرفة	0.599	0.041	0.711	14.466	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يظهر الجدول رقم (31.4) وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال قيمة معامل الانحدار الذي يساوي (0.599) مما يدل على أن العلاقة بين متغير تطبيق المعرفة والسلوك الإبداعي علاقة طردية، كما أن قيمة اختبار T تساوي (14.466) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد صحة وجود أثر لتطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي. لتصبح معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 1.391 + 0.599 \text{ تطبيق المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتطبيق المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

7) اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين".

وهي أهم فرضية في دراستنا حيث سيتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج وتحديد الأبعاد التي تدخل فيه، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار المتغيرات المستقلة التي تدخل في النموذج من أبعاد عمليات إدارة المعرفة الستة وترتيبها حسب نسبة التأثير على المتغير التابع وهو السلوك الإبداعي والخروج بالشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد.

جدول رقم (32.4): نتائج تحليل علاقة الارتباط الخطي وتحليل التباين للانحدار المتعدد التدريجي بين المتغيرات المستقلة لعمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع السلوك الإبداعي للقيادات

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	معامل التحديد المعدل	مستوى المعنوية
01	0.711	0.505	209.265	0.503	0.000

0.000	0.611	162.835	0.615	0.784	02
0.000	0.630	118.163	0.636	0.797	03
0.000	0.641	93.093	0.648	0.805	04

النموذج 01: أثر عمليات إدارة المعرفة وفقاً ل (تطبيق المعرفة) على تنمية السلوك الإبداعي

النموذج 02: أثر عمليات إدارة المعرفة وفقاً ل (تطبيق المعرفة وتوليد المعرفة) على تنمية السلوك الإبداعي

النموذج 03: أثر عمليات إدارة المعرفة وفقاً ل (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة وتشخيص المعرفة) على تنمية السلوك الإبداعي

النموذج 04: أثر عمليات إدارة المعرفة وفقاً ل (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تشخيص المعرفة وتوزيع المعرفة) على تنمية السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من خلال الجدول رقم (32.4) أن هناك أربع نماذج حسب نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي حيث أبرز من خلال النموذج الأول أهمية تطبيق المعرفة وكانت قيمتها التفسيرية (50.5%)، أما النموذج الثاني فقد بين مقدار أهمية كل من تطبيق المعرفة وتوليد المعرفة حيث بلغت القيمة التفسيرية لهما (61.5%)، أما النموذج الثالث فقد بين أهمية كل من تطبيق المعرفة، توليد المعرفة وتشخيص المعرفة حيث بلغت القيمة التفسيرية لهم مجتمعة (63.6%)، في حين النموذج الرابع وهو أهم نموذج تم اختياره فقد بين أهمية كل من تطبيق المعرفة وتوليد المعرفة وتشخيص المعرفة و توزيع المعرفة مجتمعة، حيث بلغت القيمة التفسيرية لهم مجتمعة وكانت أعلاها بمقدار (64.8%) ومعامل الارتباط بلغ (0.805)، مما يدل على أنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين عمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعادها (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، توزيع المعرفة) والسلوك الإبداعي بعد استبعاد كل تحديد أهداف المعرفة وتخزين المعرفة من النموذج الرابع حسب طريقة المتعدد التدريجي "Stepwise" وهذا رغم وجود العلاقة الطردية بين تحديد أهداف المعرفة وتخزين المعرفة والسلوك الإبداعي متفرقة، كما هو موضح في الجدول رقم (19.4)، وقد بلغت قيمة F المحسوبة حسب النموذج الرابع (93.093) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.000) عند مستوى دلالة (0,05)، مما يعني تأكيد العلاقة الطردية وصلاحيته

النموذج لتأثير عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات، كما أن معامل التحديد المقدر بـ (0.648) وهذا يعني أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة ممثلة في (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، توزيع المعرفة) يفسر ما مقداره (64.8%) من التغيير الحاصل في المتغير التابع السلوك الإبداعي للقيادات، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بين عمليات إدارة المعرفة ودورها الكبير واسهامها في تحديد قيمة السلوك الإبداعي وتبقى نسبة (35.2%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

جدول رقم (33.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise" لاختبار تأثير عمليات

إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.812	0.142		5.719	0,000	
تطبيق المعرفة	0.306	0.049	0.364	6.285	0.000	معنوية
توليد المعرفة	0.187	0.051	0.243	3.649	0.000	معنوية
توزيع المعرفة	0.143	0.054	0.187	2.674	0.008	معنوية
تشخيص المعرفة	0.113	0.040	0.153	2.795	0.006	معنوية
تم إستبعاد كل من بعدي تحديد أهداف المعرفة وتخزين المعرفة من النموذج الرابع حسب طريقة المتعدد التدريجي "Stepwise"						
تحديد أهداف المعرفة				0.547	0.585	غير معنوية
تخزين المعرفة				0.298	0.766	غير معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (33.4) يتضح وجود أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تشخيص المعرفة)، مجتمعة على السلوك الإبداعي للقيادات، وهذا من خلال ما تبينته معاملات الانحدار لها على الترتيب ومن أكبر تأثير إلى أقلها تأثيرا حسب الأهمية حيث كان بعد تطبيق المعرفة أعلى تأثيرا وأهمية على السلوك الإبداعي بمعامل انحدار قدر ب (0.306)، ويليه في المرتبة الثانية بعد توليد المعرفة بمعامل انحدار قدر ب (0.187)، بعدها يأتي في المرتبة الثالثة بعد توزيع المعرفة بمعامل انحدار قدر ب (0.143)، بعدها يأتي في المرتبة الرابعة بعد تشخيص المعرفة بمعامل انحدار قدر ب (0.113)، كما تم استبعاد كل من بعدي تحديد أهداف المعرفة وتخزين المعرفة من النموذج حسب طريقة المتعدد التدريجي "Stepwise" وهذا نظرا لأن قيمة T لهما كانت أقل من قيمتها الجدولية (0.547، 0.298) بمستوى معنوية غير دال إحصائيا (0.585، 0.766) على الترتيب، وهو أكبر من مستوى الدلالة عند (0,05)، مما يبرر خروجهما من معادلة التنبؤ، كما أن دخولهما في النموذج يضعف قيمة الارتباط ويقلل من القيمة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي، كما يتضح من الجدول رقم (33.4) تأكيد وجود العلاقة الطردية بين المتغيرات المستقلة المكونة لعمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، وقد قدرت قيمة اختبار T على الترتيب (6.285، 3.649، 2.674 و 2.795) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التي دخلت في النموذج وهي (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة وتشخيص المعرفة) وهي كلها أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية عند مستوى دلالة (0,05) مما يؤكد وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة ويختلف الأثر من بعد لآخر حسب أهميته التفسيرية حيث برزت أهمية بعد تطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي من خلال معادلة الانحدار على السلوك الإبداعي، وتصبح معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 0.812 + 0.306 \text{ تطبيق المعرفة} + 0.187 \text{ توليد المعرفة} +$$

$$+ 0.113 \text{ تشخيص المعرفة} + 0.143 \text{ توزيع المعرفة}$$

ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة وفقا لأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين".

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: "لا يوجد تباين في آراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة ومستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي، الدرجة الوظيفية وعدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية)".

لاختبار هذه الفرضية يجب أولا اختبار التوزيع الطبيعي لكل من محور عمليات إدارة المعرفة ومحور السلوك الإبداعي للقيادات، لهذا الغرض سوف نقوم بالاختبار من خلال اختبار "كولموكروف سمرنوف".

الجدول رقم (34.4): التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة حسب اختبار "كولموكروف سمرنوف"

النتيجة	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
توزيع غير طبيعي	0.002	0.627	3.64	المحور الأول عمليات إدارة المعرفة
توزيع طبيعي	0.200	0.622	3.50	المحور الثاني السلوك الإبداعي للقيادات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

يتضح من الجدول (34.4) أن البيانات في المحور الأول عمليات إدارة المعرفة تتوزع توزيعا غير طبيعيا حسب معامل اختبار "كولموكروف سمرنوف" حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة عند (0.002) أي أقل من مستوى الدلالة (0.025) والتي تبين أن البيانات تتوزع توزيعا غير طبيعيا.

أما بالنسبة لبيانات المحور الثاني السلوك الإبداعي للقيادات فقد بلغ مستوى الدلالة (0.200) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.025) مما يبين أن توزيع البيانات في هذا المحور تتوزع توزيعات طبيعيا.

1-اختبار التباين في آراء القيادات حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات

الشخصية والوظيفية:

بما أن بيانات محور عمليات إدارة المعرفة موزعة توزيعاً غير طبيعي، ولاختبار فرضية وجود فروق في المتوسطات بين إجابات القيادات وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، مستوى التحصيل العلمي، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية) سنعتمد على اختبارين اثنين هما:

أ- الاختبار الأول: وهو اختبار "مان ويتني" "Test de Mann-Whitney" لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة التباين في آراء القيادات حول مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين وفقاً للجنس (ذكور وإناث).

ب- الاختبار الثاني: هو اختبار "كرايسكال والس" "Kruskal-Wallis" بالنسبة لاختبار التباين أو الفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين للبيانات التي تتبع التوزيع غير الطبيعي لمعرفة التباين في آراء القيادات حول مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين وفقاً لـ (مستوى التحصيل العلمي، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية و عدد الإستفادات من الدورات التدريبية).

الجدول رقم (35.4): اختبار "Mann-Whitney" لإختبار فرق المتوسطين لآراء القيادات حول

مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعاً للجنس

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل مان ويتني	متوسط الرتب	العدد	الجنس	المحور
غير معنوية	0.848	4576.00	103.45	141	ذكور	عمليات إدارة
			105.17	66	إناث	المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (35.4) يتضح جليا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات حول محور عمليات إدارة المعرفة تبعا للجنس، وهذا من خلال قيمة اختبار "مان ويتي" حيث بلغت (4576.00) بمستوى المعنوية (0.848) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن طبيعة جنس القيادات ليس له تأثير على مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة ولا يوجد اختلاف بينهما، ومنه نؤكد صحة الفرضية أنه: " لا يوجد تباين في الآراء حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لعامل الجنس".

أما بالنسبة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى، فقد اعتمدنا على اختبار "كربسكال والس" "Kruskal-Wallis" وكانت نتائج الاختبار كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (36.4): اختبار "Kruskal-Wallis" لتحليل التباين بين المتوسطات لآراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية).

المتغيرات الشخصية والوظيفية	الفئات	العدد	متوسط الرتب	معامل اختبار Khi-deux	مستوى الدلالة	النتيجة
العمر	أقل من 30 سنة	13	95.12	0.991	0.827	غير معنوية
	من 31 سنة إلى 40 سنة	120	106.62			
	من 41 سنة إلى 50 سنة	53	99.23			
	أكثر من 50 سنة	21	106.60			
مستوى التحصيل العلمي	مستوى تقني سامي أو أقل	17	106.50	1.546	0.672	غير معنوية
	شهادة دراسات ليسانس مهندس	133	107.23			
	ماستر	50	95.11			
	ماجستير أو دكتوراه	7	100.14			

غير معنوية	0.253	4.075	106.20	25	أقل أو يساوي من 5 سنوات	سنوات الأقدمية
			96.57	51	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
			102.27	108	من 11 سنة إلى 20 سنة	
			126.22	23	أكثر من 21 سنة	
معنوية	0.034	8.701	99.79	167	مدير وكالة، رئيس دائرة، نائب مدير	الدرجة الوظيفية
			129.78	32	مدير جهوي أو مدير مركزي	
			114.13	4	رئيس قسم	
			63.50	4	رئيس مدير عام او مستشاريه أو نائب مدير عام	
معنوية	0.001	16.310	94.39	155	أقل من 4 استفادات	عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين
			134.90	39	من 5 إلى 7 استفادات	
			119	7	من 8 إلى 10 استفادات	
			133.92	6	أكثر من 11 استفادة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (36.4)، والذي يتعلق بتحليل التباين بين المتوسطات لآراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية، عدد الإستفادات من الدورات التدريبية) وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

أ- بالنسبة لعامل العمر: ومن خلال الجدول رقم (36.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل العمر، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (0.991)، بمستوى دلالة (0.827) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من

(0.05)، مما يبين أن عامل العمر ليس له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة وفق نتائج اختبار العينة المدروسة، وهذا نظرا للتقارب في السن بينها حيث نسبة 83 في المئة من العينة عمرها بين 31 سنة 50 سنة مما أدى إلى عدم وجود اختلاف في مستوى الاستخدام لهذه العمليات، ومنه نؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل العمر".

ب- بالنسبة لعامل مستوى التحصيل العلمي: ومن خلال الجدول رقم (36.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل مستوى التحصيل العلمي، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (1.546)، بمستوى دلالة (0.672) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من مستوى (0.05)، مما يبين أن عامل مستوى التحصيل العلمي ليس له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة وفق نتائج اختبار العينة المدروسة نظرا لأن القيادات معظمها ذات تحصيل جامعي متقارب إن لم نقل كلها تقريبا حيث نجد (185) فردا من بين (207) حاصلين على شهادة الليسانس أو مهندس دولة أو ماستر، لهذا نؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل مستوى التحصيل العلمي".

ت- بالنسبة لعامل سنوات الأقدمية: ومن خلال الجدول رقم (36.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل سنوات الأقدمية، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (4.075)، بمستوى دلالة (0.253) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يبين أن عامل سنوات الأقدمية ليس له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة وفق نتائج اختبار الفروق للعينة المدروسة، كما أن أكبر من نسبة (75) في المئة من أفراد العينة تراوحت أقدميتهم متقاربة في العمل بين 06 سنوات و 20 سنة، ومنه نؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل سنوات الأقدمية".

ث- بالنسبة لعامل الدرجة الوظيفية: ومن خلال الجدول رقم (36.4) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعا لتأثير عامل الدرجة

الوظيفية، حيث قدرت قيمة الاختبار بـ (8.701)، بمستوى دلالة (0.034) مما يدل على أنه دال وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يبين أن عامل الدرجة الوظيفية له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة وفق نتائج اختبار الفروق للعينة المدروسة، وهذا ما يدل على أن هناك تباين واضح لإجابات للقيادات حسب درجتها الوظيفية حول مستوى عمليات إدارة المعرفة، مما يبين أن الدرجة الوظيفية لها تأثير على مستوى استخدام هذه العمليات من قبل القيادات مما يفسر أن هذا الاستخدام للعمليات يختلف من درجة وظيفية لأخرى نظراً لاختلاف في الهيكل التنظيمي حيث تمثل 80 في المئة من أفراد العينة منصب مدير وكالة أو رئيس دائرة أو نائب مدير ومستوى استخدامها لعمليات المعرفة أقل من مستوى الاستخدام في الوظائف العليا، ومن هنا نؤكد نفي صحة الفرضية أي أنه: "يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعاً لتأثير عامل الدرجة الوظيفية".

ج- بالنسبة لعامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين: ومن خلال الجدول رقم (36.4) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعاً لتأثير عامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين، حيث قدرت قيمة الاختبار بـ (16.310)، بمستوى دلالة معنوية (0.001) مما يدل على أنه دال وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يبين أن عامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة وفق نتائج اختبار الفروق للعينة المدروسة، مما يدل على أن هناك تباين واضح لإجابات للقيادات حسب عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة، حيث أنه مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة لفئة الأطارات الذين تجاوز عدد دوراتهم التدريبية 11 كان بمستوى أكبر من غيرهم وهذا ما بينته الإختبارات البعدية، لهذا ننفي صحة الفرضية أي أنه: "يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى عمليات إدارة المعرفة تبعاً لتأثير عامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين".

وكتيجة لما سبق وفقاً لنتائج الاختبارات كما هي مبينة سابقاً ومن خلال الجدولين رقم (35.4) و(36.4) نؤكد أولاً صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى عمليات

إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي).

في حين خلص اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة إلى نفي الفرضية من جهة أخرى أي أنه: "يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين وفقا لكل من عاملي (الدرجة الوظيفية، عدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية)".

2- اختبار التباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

بما أن بيانات محور السلوك الإبداعي للقيادات موزعة توزيعاً طبيعياً وهذا من خلال الجدول رقم (34.4)، ولاختبار فرضية وجود فروق في المتوسطات بين إجابات القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي الدرجة الوظيفية وعدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية)، سنعمد على اختبار أول التباين للعينات المستقلة "T.Test Independent Sample" لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين لاختبار التباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي في الشركة الوطنية للتأمين وفقا للجنس (ذكور وإناث)، من أجل التأكد من صحة عدم وجود تأثير للجنس على مستوى السلوك الإبداعي للقيادات.

- الاختبار الثاني هو اختبار التباين الأحادي "One-Way ANOVA" بالنسبة لاختبار التباين أو الفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا لمعرفة التباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين وفقا ل (العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي الدرجة الوظيفية، عدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية)، أي معرفة وجود التقارب من عدمه بين متوسطات أو مستويات السلوك الإبداعي للقيادات وفقا لتلك العوامل الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (37.4): إختبار "T-test independent Sample" فرق المتوسطين لآراء القيادات

حول مستوى السلوك الإبداعي تبعا للجنس

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة T	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	العدد	الجنس	المحور
غير معنوية	0.522	-0.641	3.48	1	141	ذكور	السلوك
			3.54	205	66	إناث	الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (37.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات حول السلوك الإبداعي للقيادات تبعا للجنس، وهذا من خلال قيمة اختبار T حيث بلغت قيمتها المحسوبة (-0.641)، وهي أقل من قيمتها الجدولية بمستوى المعنوية (0.522) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن جنس القيادات ليس له تأثير على مستوى إجابات القيادات حول السلوك الإبداعي وأن مستوى السلوك الإبداعي للجنسين متقارب جدا، وهذا يؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين في الآراء حول مستوى السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين وفقا لعامل الجنس".

أما بالنسبة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى، فقد اعتمدنا على اختبار التباين الأحادي

"One-Way ANOVA" وكانت نتائج الاختبار كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (38.4): تحليل التباين الأحادي لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	الفئات	العدد	متوسط الحسابي	معامل اختبار F	مستوى الدلالة	النتيجة
العمر	أقل من 30 سنة	13	3.40	1.812	0.146	غير معنوية
	من 31 سنة إلى 40 سنة	120	3.56			
	من 41 سنة إلى 50 سنة	53	3.34			
	أكثر من 50 سنة	21	3.61			
مستوى التحصيل العلمي	مستوى تقني سامي أو أقل	17	3.66	0.771	0.512	غير معنوية
	شهادة دراسات ليسانس مهندس	133	3.52			
	ماستر	50	3.42			
	ماجستير أو دكتوراه	7	3.38			
سنوات الأقدمية	أقل أو يساوي من 5 سنوات	25	3.50	2.272	0.081	غير معنوية
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	51	3.37			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	108	3.51			
	أكثر من 21 سنة	23	3.77			
الدرجة الوظيفية	مدير وكالة، رئيس دائرة، نائب مدير	167	3.46	1.782	0.152	غير معنوية
	مدير جهوي أو مدير مركزي	32	3.73			

			3.55	4	رئيس قسم	
			3.39	4	رئيس مدير عام او مستشاريه أو نائب مدير عام	
معنوية	0.002	4.968	3.41	155	أقل من 4 استفادات	عدد
			3.75	39	من 5 إلى 7 استفادات	الإستفادات
			3.72	7	من 8 إلى 10 استفادات	من الدورات
			3.98	6	أكثر من 11 استفادة	التدريبية أو التكوين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (38.4)، والخاص بتحليل التباين بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية) وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

أ- بالنسبة لعامل العمر: ومن خلال الجدول رقم (38.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل العمر، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (1.812)، بمستوى دلالة (0.146) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من (0.05)، مما يبين أن عامل العمر ليس له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفق نتائج اختبار العينة المدروسة وأن مستويات السلوك الإبداعي متقاربة عند جميع الفئات العمرية، ومنه نستطيع أن نؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل العمر".

ب- بالنسبة لعامل مستوى التحصيل العلمي: ومن خلال الجدول رقم (38.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل مستوى التحصيل العلمي، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (0.771)، بمستوى دلالة (0.512) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من مستوى (0.05)، مما يبين أن عامل مستوى

التحصيل العلمي ليس له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفق نتائج اختبار العينة المدروسة نظرا لأن القيادات معظمها ذات تحصيل جامعي متقارب، وانه يؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل مستوى التحصيل العلمي".

ت- بالنسبة لعامل سنوات الأقدمية: ومن خلال الجدول رقم (38.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل سنوات الأقدمية، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (2.272)، بمستوى دلالة (0.081) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من مستوى (0.05)، مما يبين أن عامل سنوات الأقدمية ليس لها تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفق نتائج اختبار الفروق للعينة المدروسة وأن مستويات السلوك الإبداعي متقاربة مهما تغير مستوى الأقدمية في العمل، لهذا يؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل سنوات الأقدمية".

ث- بالنسبة لعامل الدرجة الوظيفية: ومن خلال الجدول رقم (38.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل الدرجة الوظيفية، حيث قدرت قيمة الاختبار ب (1.782)، بمستوى دلالة (0.152) مما يدل على أنه غير دال احصائيا وهو أكبر من مستوى الدلالة الفرضي (0.05)، مما يبين أن عامل الدرجة الوظيفية ليس له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفق نتائج اختبار الفروق للعينة المدروسة، مما يدل على أنه ليس هناك تباين واضح لإجابات للقيادات حسب درجتها الوظيفية حول مستوى السلوك الإبداعي وهي متقاربة، مما يؤكد صحة الفرضية أي أنه: "لا يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل الدرجة الوظيفية".

ج- بالنسبة لعامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوينية: ومن خلال الجدول رقم (38.4) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات لآراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعا لتأثير عامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوينية، حيث

قدّرت قيمة الاختبار بـ (4.968)، بمستوى دلالة (0.002) مما يدل على أنه دال احصائياً وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد أن عامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين له تأثير على إجابات مختلف الفئات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفق نتائج اختبار الفروق للعينة المدروسة، مما يدل على أن هناك تباين واضح لإجابات للقيادات حسب عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وأن مستويات السلوك الإبداعي للقيادات تختلف حسب عدد الدورات التدريبية، ومن هذا نؤكد على صحة الفرضية أي أنه: "يوجد تباين لآراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تبعاً لتأثير عامل عدد الإستفادات من الدورات التدريبية أو التكوين"، مما يبين دور التكوين والدورات التدريبية على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات من خلال التأثير المهم على آراء القيادات وهذا ما نلمسه من قيمة المتوسط الحسابي (3.98) للفئة الرابعة التي لها أكثر من (11) استفادة حيث كان أعلى متوسط في حين جاءت الفئة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي لها أقل من (04) استفادات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.41)، وهذا يعني أن عدد الدورات التدريبية يسهم كثيراً في تنمية السلوك الإبداعي للقيادات من خلال تأثيره على ممارسة العملية الإبداعية من خلال زيادة المهارات والإتصال مع الخبراء المكونين أو المدربين والإستفادة من تجاربهم وخبرتهم وتعلم أساليب عمل بطرق مختلفة لتسهيل المهام.

مما سبق ووفقاً لنتائج الاختبارات كما هي مبينة سابقاً ومن خلال الجدولين رقم (37.4) و (38.4) يتأكد لدينا صحة الفرضية في جزئها الأول أي أنه "لا يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي والدرجة الوظيفية)".

في حين خلص الاختبار إلى رفض الفرضية الفرعية في جزئها الثاني أي أنه: "يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين وفقاً لعدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية)".

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

بعد تطرقنا لعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها من خلال عرض توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وتحليل مستوى إدراك واهتمام إطارات الشركة بمفاهيم وأهداف عمليات إدارة المعرفة، ثم تحليل مستويات استخدام عمليات إدارة المعرفة وكذا المستوى العام للسلوك الإبداعي للقيادات، واختبار الفرضيات قصد التأكد من تأثير هذه العمليات على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين، ودراسة تباين آراء هذه القيادات حول محاور الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، سنقوم بمناقشة وتفسير تلك النتائج والاختبارات والإجابة على أسئلة الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة لموضوع الدراسة والتي عرضناها في الفصل الثاني، قصد الوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة.

أولاً: إدراك واهتمام إطارات الشركة الوطنية للتأمين بمفاهيم وأهداف عمليات إدارة المعرفة

من خلال تحليل واقع ومستوى إدراك واهتمام إطارات الشركة الوطنية للتأمين بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها، فقد جاءت نتائج الدراسة لتبين المستوى المرتفع له، حيث عبر أغلبية أفراد العينة من الإطارات على إدراكهم الكبير لضرورة وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الشركة حيث كانت جميع فقرات المحور بمستوى مرتفع مما أثر على المستوى العام للمحور الذي كان مرتفعاً حيث سجل متوسط حسابي قدر بـ (4.15) وانحراف معياري (0.486)، مما يدل على مدى وعي المسؤولين بالشركة بأهمية مساهمة إدارة المعرفة في توليد الأفكار والحلول لمشاكل التسيير والعمليات ودعمهم في اتخاذ قراراتهم، والاهتمام الكبير الذي يوليه الإطارات بمفهوم وأهداف إدارة المعرفة، بالإضافة إلى إدراكهم بأهمية تطبيق واستخدام عملياتها المختلفة ودمجها في إستراتيجية الشركة، ويقينهم واقتناعهم بأن تبني هذا النموذج يعطيهم أريحية في أداء مهامهم من توفير للجهد وتنمية للقدرات الشخصية والمعرفية تساعدهم على حل المشكلات، كما عبرت القيادات عن وعيهم التام بأن إدارة المعرفة تعزز وتسهم في التشارك في الممارسات الأفضل والاستفادة من تجارب الآخرين، وأن تبني إدارة المعرفة استراتيجياً يزيد في خلق قيمة للأعمال لزيادة رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، بحيث تكون لهم القدرة في التحكم في التسيير الأمثل وخلق المبادرات التي من شأنها أن تكسب الشركة ميزة تنافسية تستطيع بها التفرد والتميز عن باقي منافسيها في قطاع التأمينات في الجزائر، كما يعتبر إدراك الإطارات بأهمية إدارة المعرفة قد يسهل في نشر ثقافة القابلية للتغيير نحو الأفضل ويقوي روح الفريق.

وبعد تأكيد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: "قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة" من خلال قيمة T التي قدرت بـ (34.133) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، تؤكد صدق الفرضية وهذا يرجع أولاً إلى قيمة ووزن وعراقة الشركة في قطاع التأمينات في الجزائر وترجعها على ريادة الحصة السوقية منذ نشأتها في 12 ديسمبر 1963 إلى اليوم، حيث قدرت حصتها السوقية لسنة 2019 بـ 22 في المئة¹ من إجمالي سوق التأمينات، بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها في استقطاب الكفاءات الجامعية منها خاصة، ذات المستوى التكويني الراقى وزيادة على ذلك دعمهم بالتكوين داخل الشركة في مراكزها التكوينية الخاصة الموزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى تكوين إطاراتها خارج الشركة من خلال اتفاقيات شراكة أو امتلاكها لأسهم في عديد مؤسسات التكوين في مجال التأمينات وإدارة الأعمال والمحاسبة مثل (INSAG, GRMA-FORM, CNEPD, ISGP, E.H.E.A, I.A.H.E.F)² لتكوين القيادات والتقنيين، ليتعدى ذلك إلى تسجيل عديد الإطارات في معهد تمويل التنمية للمغرب العربي في تونس IFID هذا المعهد الذي تخرج منه أغلب الإطارات السامية في الشركة في تخصصات المالية والتأمينات³، كما أن القدرة الكبيرة للشركة على تحفيز إطاراتها على التواصل مع البيئة الخارجية والحث على مسيرتها والاطلاع على كل ما من شأنه الرفع وتدعيم ثقافة إطاراتها وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم، كل هذه الأسباب أوصلت إلى هذه النتيجة التي جعلت قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأهدافها.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة هيثم علي حجازي (2005) والتي توصلت إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على دراية تامة بإدارة المعرفة ومختلف أبعادها، واتفقت أيضاً مع دراسة أنوار هادي (2011) التي بيّنت أهمية عمليات إدارة المعرفة في المكتبة المركزية وأظهرت الدراسة الاهتمام الفعلي لأفراد العينة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أحلام إبراهيم (2014) حول دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للقيادات الجامعية حيث توصلت إلى نتيجة أن الأساتذة لم يكونوا على دراية بأهمية إدارة المعرفة وغير مهتمين بتطبيقها.

¹ SAA, **Rapport Annuel 2019**, Société Nationale d'Assurance, Alger, 2019, p: 14.

² Ibid, p:37.

³ بن نونة بويكر، الشركة الوطنية للتأمين، تفسير لبعض نتائج الدراسة، ورقة، 06 سبتمبر 2020 (مقابلة شخصية).

ثانياً: مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين

أظهرت الدراسة أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها الستة ممثلة في كل من تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.64) بانحراف معياري قدر بـ (0.627)، إن هذا المستوى العام المتوسط لمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة أكدته قيمة T المقدرة بـ (14.703) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ومتوسطها الفرضي لصالح المستوى المتوسط، وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية أي أن: "مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين غير مرتفع".

مما يعكس المستوى المتوسط لتطبيق عمليات إدارة المعرفة مع أن الشركة لها من الكفاءات الإدارية والتقنية والموارد المالية والبنية التحتية والتي تعتبر كلها نقاط قوة يمكن استغلالها واستثمارها لنجاح مشروع تبني إدارة المعرفة نموذجاً في أحد أكبر الشركات في الجزائر، وبعد الولوج في تفصيل هذا المستوى المتوسط لهذه العمليات حسب أبعادها لمسنا ومن خلال النتائج المتحصل عليها، المستوى المرتفع لكل من الأبعاد أو العمليات التالية: توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، تخزين المعرفة مع وجود شيء من عدم الرضا في بعض الحالات خاصة المتعلقة بالدعم والتحفيز والبيئة المشجعة على الإبداع والتفويض، في حين أنّ المستوى المتوسط الذي شمل كل من بعدي تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة أدى إلى تراجع المستوى العام لعمليات المعرفة في الشركة، نظراً لسوء تقدير أهميتهما من قبل الإطارات العليا للشركة والتقصير في توفير الدعم والتحفيز الكافي للإطارات الحاملة للمعرفة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة هيثم علي حجازي (2005) والتي توصلت إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة وتوظف إدارة المعرفة في أعمالها ولكن بدرجة محدودة، كما اتفقت تماماً مع دراسة دهام بن هجرس الجبلي (2015) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيقات إدارة المعرفة في منظمتي أرامكو السعودية والمديرية العامة للدفاع المدني وكان المستوى متوسطاً، وقد اختلفت مع دراسة بوسهوه نذير (2017) التي توصلت إلى أن هناك مستوى مرتفع لتبني البنوك الجزائرية لممارسة عمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي تفسير ومناقشة مستوى وواقع كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة:

- بالنسبة لمستوى تشخيص المعرفة في الشركة سجل مستوى متوسط وبلغ المتوسط الحسابي له (3.44) بانحراف معياري قدر ب (0.846)، وقد كان مستوى الفقرات لهذا البعد متوسطاً، مما يبيّن أن الشركة تفتقد لقليل من الاهتمام على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم، كما أن تحليل وتحديد المعرفة المتوافرة والمعرفة المطلوبة المرتبطة بأنشطتها المختلفة غير فعال وهذا ما أثر على المستوى العام، مما يدل على عدم رضی إدارات الشركة على الفقرات الأربعة لبعده تشخيص المعرفة، أي أن الشركة لا تقوم بالعمل اللازم لتشخيص المعرفة وتحديد المعرفة المتوافرة والمطلوبة المرتبطة بها، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم وعدم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخارجيين في تشخيص المعرفة الموجودة بالشركة بالشكل المطلوب، مما سبب هبوط في المستوى العام لهذا البعد الأساسي في عمليات إدارة المعرفة والذي تبنى عليه استراتيجية الشركة في شقها المتعلق بإدارة المعرفة، كما أن عدم اهتمام أو وعي القيادة العليا بضرورة عملية التشخيص للمعرفة وأهميتها في بناء وإعداد استراتيجية إدارة المعرفة يؤدي إلى عدم تحديد أهدافها بالدقة المطلوبة نظراً لعدم مراعات احتياجاتها وما تتوافر عليه من معارف ومهارات، أي أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتأتى من خلال التحليل المعمق للبيئة الداخلية والخارجية ونقاط القوة ونقاط الضعف، كما أن في وجود مستوى تشخيص متوسط يعيق تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الأخرى ونجاحها في الشركة، خاصة في ظل عدم وجود فريق عمل محدد لتنفيذ هذه الإستراتيجية مع غياب للتقارير التي تتحدث عن موارد الشركة من معرفة ضمنية أو صريحة بالإضافة إلى تحديد الفجوة المعرفية أي ماذا يمكن نقوم به وماذا يلزمنا من معرفة علينا استقطابها أو توليدها.
- بالنسبة لمستوى تحديد أهداف المعرفة في الشركة سجل مستوى مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي له (3.76) بانحراف معياري قدر ب (0.698)، وكان مستوى الفقرات لهذا البعد مرتفعاً بالنسبة للفقرات الثلاث الأولى، مما يدل على أن الشركة تقوم بتحديد أهداف المعرفة من خلال التحسين المستمر للعمليات وتطوير منتجاتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تبنيتها لإدارة المعرفة نموذجاً، وأن تطبيق إدارة المعرفة يسهل التواصل مع الزبائن وكسب رضاهم على خدماتها، في حين كانت الفقرة الأخيرة من هذا البعد والتي بينت مستوى التقصير من الشركة وعدم اعتمادها على الأدوات الحديثة لعمليات التخطيط والتنبؤ والرقابة من خلال استخدام إدارة المعرفة، والمفارقة أن الشركة لها بنية تحتية لا بأس بها من أجهزة معلوماتية حديثة وأجهزة اتصال من خلال شبكة الأنترانات التي تصل الفروع بالأم تعمل عن طريق مؤسسة إتصالات الجزائر تغطي كامل نقاط البيع من (540) وكالة تجارية و(15)

مديرية جهوية¹، ولا تستفيد منها إلا القليل في عمليات التنبؤ والتخطيط من جمع لبيانات تخص نشاط التأمين والمحاسبة فقط، يمكن القول أنه لا توجد كفاءة في استخدام الأدوات الحديثة، مما يؤثر سلباً على مساهمة الشركة للبيئة وللتطور الرهيب الحاصل، إن إهمالها هذا يرجع إلى ضعف في الرؤية الإستراتيجية لهذا الجانب المهم، وهنا تبرز أهمية الإعتماد على المستشارين الخارجيين والخبراء في دعم القيادات، والإحتكاك بهم لتوضيح أهمية هذه الأدوات الحديثة وآخر ما توصل إليه العلم والتكنولوجيا الحديثة من استخدام هاته التقنيات وخاصة مع التقدم في مجال الذكاء الصناعي والاستعانة بالأنظمة الخبيرة وقدرته على إيجاد أنجع الحلول والسيناريوهات لما قد يحدث.

- أما بالنسبة لمستوى توليد المعرفة في الشركة والذي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.69) بانحراف معياري قدر بـ (0.806)، في حين كان مستوى فقراته مرتفعاً بالنسبة لفقرتين في حين كانت الفقرات الثلاث الأخرى بمستوى متوسط، مما يدل على أن الشركة تعمل على تنظيم دورات تكوينية وملتقيات وندوات لمسؤوليها فيما بينهم، ومع خبراء خارجيين لاكتساب معارف جديدة للتعرف على الممارسات الأفضل لمنافسيها وهذا ما نجده موثق في تقريرها السنوي لسنة 2019 حيث استفاد (171) إطار من مشاركات في مختلف الملتقيات التي نظمت على المستوى الوطني² خلال سنة 2019، واستفاد (1193) موظف من تكوين مؤهل خلال نفس السنة، في حين استفاد (47) مسؤول من تكوين بشهادة، مما يثبت على أن الشركة تدعم مسؤوليها وتحثهم وتشجعهم على تزويد الآخرين بما لديهم من الخبرات والتجارب السابقة من خلال الدورات التقييمية الدورية عبر كامل المديرية الجهوية والمديرية العامة، في حين يبدو أن الشركة غير جادة نوعاً ما وهناك تقصير في استقطاب وجذب مسؤولين وكفاءات مميزة ذات خبرة ومهارات عالية، مما يدل على أن إدراك القيادات واهتمامهم بإدارة المعرفة غير كافي بل يجب أن يتبعه ممارسة وتنفيذ لعمليات الاستقطاب والاكتماب للمعرفة على الواقع، حيث أن الشركة منذ سنة 2014 ودخول الاقتصاد الوطني في أزمة من خلال اعتماده على الربيع، قد تأثرت الشركة بالأزمة وأعدت استراتيجية لتخفيض عدد العمال مما أثر ذلك على الاستقطاب للكفاءات، حيث تم توظيف (02) إطارين فقط بشهادة من (IFID /EHEA)، وتوظيف حوالي (81) موظف حامل لشهادة (ماستر ، مهندس، ليسانس) هذا غير كافي تماماً بالتوازي مع خروج حوالي (30) إطار

¹ المرجع السابق.

² SAA, Op.Cit, P: 37.

سامي و(33) إطار متوسط بسبب الإحالة على التقاعد أو الخروج الطوعي أي الاستقالة¹، وأنها لا تشجع مسؤوليها بالشكل المطلوب على الإبداع وتوليد أفكار ومعارف مفيدة وحديثة أو تحديثها قصد تطوير الأعمال، مما يفسر أن هناك تناقضات في القرارات الإستراتيجية التي تخص تنفيذ عمليات إدارة المعرفة خاصة فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات المميزة ذات المهارات العالية في التسيير أو الإبداع وعدم توفير آليات للتشجيع والتحفيز على تنمية القدرات الإبداعية لإطاراتها، لكن لم تؤثر كثيرا على المستوى العام لبعده توليد المعرفة.

- بالنسبة لبعده تخزين المعرفة في الشركة فقد كان بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.70) بانحراف معياري قدر بـ (0.736)، وقد كان مستوى الفقرات لبعده تخزين المعرفة مرتفعا للفقرات الثلاث الأولى في حين سجلت الفقرتين الأخيرتين مستوى متوسط، مما يدل على أن الشركة لها القدرة والإمكانات والخبرات ما يؤهلها لتكون قادرة على تخزين معارفها سواء كانت الصريحة منها حيث تعمل على استخدام التقنيات التكنولوجية في تخزين المعرفة وحمايتها وتأمين الوصول الآمن إليها بشكل مقبول، ونفس الشيء نجده من خلال توفير قواعد معطيات لحزن معارفها الصريحة وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية، لكن الشيء غير المنطقي والذي لمسناه من خلال الدراسة هو المحافظة على المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول القيادات، فمن غير المقبول أن تحمل أو لا تعطي لها أولوية في جانب مهم، من خلال عدم توفير التحفيز والدعم للحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في حزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليهم بشتى الطرق وان لا تتركهم عرضة لاستقطابهم من شركات منافسة، وبما أن ما يحمله الأفراد في عقولهم من معارف ضمنية أكثر بكثير مما يقولونه في الندوات والنشرات، لهذا وجب على الشركة الاهتمام أكثر بهذه الفئة خاصة القيادات المبدعة المتميزة، كما أن عدم توفير الشركة ما يلزم لمسؤوليها سبل تحصيل معارف جديدة من خلال التشارك فيها مع زملائهم وتبادل الخبرات من خلال الحوار في الاجتماعات وعقد الندوات بشكل دوري، مما يفسر عدم قناعتهم بجدوى الاجتماعات أو أنها غير فعالة لتوليد واكتساب معارف جديدة من شأنها تقديم إضافة مميزة لإطاراتها، أو أن هذه الاجتماعات ليست منظمة ومدروسة من حيث الزمان والمكان، بالشكل الذي يجعل المسؤول يركز على المعارف واكتسابها من الخبراء ولا يشغل نفسه بأشياء أخرى من النقل أو المبيت أو حتى الحرص على التعرف على القيادات من اجل المحاباة وحل بعض مشاكل عمله أو أمور شخصية ليست لها علاقة

¹ Ibid, P: 35.

بالمعرفة التي ينتظر تحصيلها من الاجتماع او الندوة، كل هذه الأمور تجعل اللقاءات بين القيادات ليس لها فعالية وتنقص من مستوى تخزين المعارف الضمنية لأن هذه الأخيرة تنقل بالحوار والاحتكاك المباشر.

- بالنسبة لتوزيع المعرفة في الشركة كان بمستوى مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي له (3.72) بانحراف معياري قدر بـ (0.811) ، حيث سجلت الفقرات لبعده توزيع المعرفة مستوى مرتفع بالنسبة للفقرتين الأوليتين، في حين كانت الفقرات الثلاث الأخيرة بمستوى متوسط، مما يدل على أن الشركة لديها اهتمام بالتشارك المعرفي بين إطاراتها من خلال إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام والوكالات وتشجع العمل بها، كما ان تنظيم الشركة لملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية ودورات تقييمية، وهذا ما لمسناه سابقا، لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين، في حين أن إطارات الشركة لا تعمل بشكل مقنع نوعا ما على إصدار المنشورات وتحديث دليل الأعمال، وضمان وصوله لجميع الأفراد والأقسام لسبب إهتمامهم برقم الأعمال وكذا العمليات اليومية الإدارية والتقارير كلها أنستهم شق مهم هو تحديث دليل الأعمال في كل فترة معينة من الزمن يستعين به الفرد لحل مشاكل عمل روتينية لأن الأمور تتغير والتكنولوجيا سريعة التطور، والخطر عندما يكون موجودا ولكنه ليس بحوزة من يطلبونه لغياب آلية توصيل المعلومة أو عدم وجود خرائط للمعرفة تساعد الإطارات على معرفة مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها في الوقت المناسب لتساعدهم في حل مشاكلهم، بالإضافة إلى التقصير الواضح في دعم الإطارات وتحفيزهم على نقل تجارب وممارسات أقسام مميزة للأقسام الأخرى واقتراح مبادرات تشجعهم على ذلك دون الخوف على المنصب وتحقيق العدالة في حماية الإبداع، كما أن ضعف تشجيع المسؤولين على الحوار وتنظيم الاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب لحل مشكلات العمل غير مبرر، كما يبدو أن هناك مشكل في الشركة يظهر جليا في التقصير من نواحي الدعم والتحفيز لإطاراتها من قبل الإدارة العليا وأن يكون ذلك بواسطة آليات جديدة مقنعة لإطاراتها، وجب إعادة النظر فيها من حين لآخر، كما يجب انصاف ذوى الأفكار الإبداعية والمعارف الجديدة وحماية المصادر وتوثيقها وبعدها التشجيع على نشرها وتشاركتها مع الزملاء، فشعور القائد المبدع بالشركة بأن أفكاره وابداعاته سرقت منه تغرس فيه عدم الولاء للشركة والنفور من تقديم المبادرات الجديدة المولدة للإبداع في غياب عدالة تحفظ له مكانته وافكاره في عمليات النقل والتشارك في المعرفة.

- وفيما يخص بعد تطبيق المعرفة في الشركة كان بمستوى متوسط وبلغ المتوسط الحسابي له (3.44) بانحراف معياري قدر بـ (0.846)، وقد كان مستوى فقرات بعد تطبيق المعرفة مرتفعاً بالنسبة لفقرتين فقط، في حين كانت الفقرات الثلاث الأخرى بمستوى متوسط، مما يدل على مستوى حرص الشركة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها لمسؤوليها في التواصل مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني وارسال رسائل نصية لإشعار الزبائن بقرب نهاية العقود من أجل تجديدها، كما تستغل إشارات الشركة المعرفة المتاحة في حل المشاكل أو توليد معارف جديدة وهذا شيء محفز جداً على تطبيق واستخدام المعرفة المتوفرة لديهم، ولكن يجب إعادة النظر في توفير وضمان الحرية الكافية لإشارات الشركة المسؤولين في تطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف مطلوبة وعدم التضيق عليهم بالقوانين الداخلية والممنوعات وترك لهم هامش من الحرية لتطبيق معارفهم، كما يجب أن تحرص الشركة على تفويض السلطة الكافية في حل المشاكل بطرق جديدة إبداعية والحث والتحفيز على تحويلها إلى معارف صريحة للاستفادة منها مستقبلاً، كما أن المعرفة المكتسبة من الملتقيات والندوات والحوارات التشاورية غير كافية لأداء المهام التسييرية والتشغيلية أو ليست لها فعالية، وهذا ما بيناه سابقاً فيجب أن تكون الفعالية والجدية في الندوات والاجتماعات وتوفير العدالة والثقة المتبادلة، والحرية في الإبداع، وأن تسود روح الثقافة الإبداعية في أوساط القيادات، كما أنه لا معنى للمعرفة إذا لم نستفد منها والاستفادة تعني التطبيق للمعرفة واستخدامها في حياتنا العملية فالمعرفة المكتسبة للقيادات تجعلهم أكثر ثقة بالنفس وقدرة على حل المشكلات وتقديم المبادرات الإبداعية والتحول نحو الأفضل في ممارسة المهام.

ثالثاً: مستوى السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين

يتبين من خلال النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.50) بانحراف معياري قدر بـ (0.622). إن المستوى العام المتوسط للسلوك الإبداعي للقيادات أكدته قيمة T المقدرة بـ (11.606) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، بمتوسط حسابي (3.50)، مما يبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ومتوسطها الفرضي لصالح المستوى المتوسط ومنه رفض الفرضية الرئيسية الثالثة أي أن: "مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين غير مرتفع"، مما يعكس المستوى المتوسط لفقرات محور السلوك الإبداعي التي كانت أغلبها بمستوى متوسط بالنسبة لـ (22) فقرة من أصل (28) فقرة محددة

للسلوك الإبداعي، في حين سجلت (06) فقرات مستوى مرتفع فقط من أصل 28 فقرة، مما يدل على أن مستوى السلوك الإبداعي للقيادات بحاجة إلى تنمية واهتمام كبير من قبل القيادة العليا لأنه هو مفتاح الإبداع فلا يمكن أن نمتلك قيادة مبدعة في ظل هذا المستوى المتوسط من السلوك الإبداعي الذي يديه القادة من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم وطريقة تفكيرهم وأسلوب أداء مهامهم في مكان عملهم داخل الشركة، وتنمية هذا السلوكيات لا تتم إلا من خلال إهتمامهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغيير والتطوير في الشركة وأن يكونوا على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات الصادرة والواردة لمصالحهم مما يعكس رغبة الإطارات العليا بالمشاركة والإطلاع والحرص على متابعة كل ما هو جديد، كما أن رغبة الإطارات في السعي للتدريب والتكوين والإلتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء هذه السلوكيات كان ملموساً، ولكن هذا غير كافي لتدعيم القدرات الإبداعية وتوفير البيئة المناسبة للإبداع وتعزيزه داخل الشركة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جعفر خليل مرعي (2013) حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع حيث توصلت إلى وجود رضى من قبل الباحثين على مستوى الإبداع داخل المنظمة، واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة دهام بن هجرس الجبلي (2015) التي بينت المستوى المتوسط للإبداع في شركة أرامكو السعودية ومديرية الأمن المدني، كما اختلفت مع دراسة أنوار هادي (2011) التي افرزت مستوى جيد من القدرات الإبداعية في المكتبة المركزية.

إن المستوى المتوسط للحساسية للمشكلات من قبل المسؤولين في الشركة من خلال قدرتهم على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها بشكل متوسط هو راجع للمستوى الحقيقي للتكوين مع الخبرة ونقص الرغبة في العمل كفريق متعاون، بالإضافة إلى مستوى القدرة على التحليل والربط بين المواقف، مما لا يعطي السرعة اللازمة لوضع التدابير الاحترازية قبل وقوع المشكلات لتفادي أسوأ الاحتمالات كما أن مستوى التنبؤ بأوجه القصور والحس كان متوسطاً، وهذا بسبب ضعف التدريب ونقص التفاني في العمل والجدية في أخذ الحيطة والحذر ومتابعة المشكلات دون انقطاع ولا إهمال، وإن مستوى قدرة القيادات على طرح عديد الأفكار والحلول السريعة لمختلف المشكلات التي تواجه الشركة بشكل متوسط يعيق إيجاد الحلول الإبداعية لها، مما يعني أن الإطارات بالشركة لا يتمتعون بالطلاقة المطلوبة في حل المشكلات من خلال غزارة الأفكار والحلول، ويرجع ذلك إلى استقطاب الكفاءات ووضع القائد المناسب في المكان المناسب بالإضافة

إلى التخصص الذي تمهله الشركة وإصرارهم على أن تحفيز العمال على التعدد في المهام مع عدم التدريب الكافي واكتساب مهارات التفكير الإبداعي وكذا نقص التكوين المتخصص، بالإضافة إلى عدم وجود حرية في الإبداع وتطبيقه، والتضييق على المسؤولين في طرح أفكارهم وتنفيذها خوفاً من الرفض من قبل الإدارة المركزية، أو الخوف على مناصبهم باعتبارهم يرون أن القيادة العليا لا تحب مناقشة الأفكار الإبداعية، وكل ما عليهم هو تطبيق الأوامر وتنفيذ المهام، وما يميز الإطارات هو مستواهم المرتفع في قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بشكل واضح ومفهوم، يعكس مستواهم الفكري الإبداعي وما ينقص فقط هو التنفيذ وتحقيق الإبداع بدعم ثقتهم في قيادتهم العليا، كما أن قدرة القيادات والإطارات بالشركة على استرجاع واستحضار معلومات وخبرات سابقة لاستغلالها لحل المشاكل بمستوى متميز إنما يدل على أن الإطارات لها قاعدة خلفية معرفية يتطلب دعمها وتحفيزها لتحقيق إبداعاتها وتشجيعهم، مما يتطلب تمتع المسؤولين بالقدرة على الربط بين المواقف والقدرة على التحليل بالتفصيل الدقيق عند تقديم الحلول، حيث لمسنا من خلال الدراسة مستوى متوسط رغم أنه جانب محوري من السمات والعلامات الواجب توفرها في القائد المبدع وهذا يرجع لعدم التشارك في المشكلات وطريقة حلها وضعف التواصل واللقاءات الدورية بين أعضاء القسم الواحد.

أما فيما يخص المرونة فكان مستواها لدى القيادات متوسطاً، مما يبين أن لإطارات ليس لها قدرة كبيرة على المرونة والتكيف السريع مع التطورات وتغيير المواقف، وعدم تمتعها بشكل جيد بالقدرة على التفكير من عدة زوايا وتحليل الأمور في حل المشكلات، لعدم اهتمامهم وحرصهم على معرفة الرأي الآخر والمخالف لهم في نظرهم قصد التقييم والاستفادة منه في حل المشكلات بسبب التصلب في إعطاء الأوامر خاصة ما تعلق بمركزية القرار مع عدم إعطاء الحرية لمناقشته، وكل ذلك أثر سلباً على أداء القيادات والمسؤولين الفرعيين وخاصة في المديرية الجهوية والوكالات، كما أن هذا لا يسهم في تذليل العقبات التي تواجههم وتقلل من سلوكياتهم الإبداعية وتقديم الإضافة المنشودة، كما أن عدم ميولهم إلى عمل الأشياء بطرق وأساليب مختلفة وإحداث تغييرات عليها بشكل مستمر بغرض إرضاء رؤسائهم ومجاراتهم من شأنه تقليل مستوى الإبداع لديهم بشكل لافت.

وفيما يخص الأصالة وتقديم الجديد وما ميز المستوى المتوسط لسلوك الإطارات وقيادات الشركة من خلال عدم قدرتهم بشكل جيد على طرح أفكار جديدة فريدة من نوعها وغير مألوفة في مجالات العمل وضعف لافت في تقديم أفكار تتميز بالحدثة ومواكبة التغيير والارتباط بواقع المشكلات، كما أن رغبة المسؤولين متوسطة في عدم

تقليد الآخرين في حل مشاكلهم وأثناء القيام بمهامهم لعدة أسباب منها القرارات المركزية غير المبررة في التعامل في حل المشكلات، رغم أن البيئة تختلف من منطقة لأخرى وما يميز الفرص المتاحة وقدرة استيعاب السوق لمنتجات الشركة التأمينية من خلال الحركة الاقتصادية لكل منطقة وطبيعة ورغبات الزبائن فيها، فيجب على القيادة العليا أخذها بعين الاعتبار لإعطاء الحرية للقيادات الجهوية، كما أن سلوك القيادات تبعاً لحبهم الشديد لإبقاء الأمور على ما هي عليها والتي ورثوها من سابقهم واستخفافهم بالمبدعين وضعف التحفيز على عدم تقليد الآخرين، كل هذه التصرفات والسلوكيات لا تخدم مستوى السلوك الإبداعي الذي تأمل إليه الشركة، وهذا ليس من مصلحة شركة رائدة في مجال التأمينات في الجزائر الذي يعرف منافسة شديدة في قطاع إقتصادي هام.

فيما يخص روح المخاطرة والمجازفة فقد أظهرت النتائج أن القيادات لا تميل بشكل واضح إلى المخاطرة، وتمتع بمستوى متوسط من خلال روح المجازفة والتحدي والمنافسة بحماس كبير لتقديم آراء جديدة والتي تعتبر من السلوكيات التي يتصف بها القائد المبدع، فنجدهم يتجنبون الانضمام إلى فرق العمل التي تسود فيها روح المخاطرة، وتمتعهم بقليل من الشجاعة الكافية وروح المبادرة بالتغيير لتقديم الجديد أثناء أداء مهامهم، يرجع هذا التراجع في المستوى إلى أهم سبب هو فقدان عوامل ثقافة المؤسسة الداعمة للإبداع التي تسود في الشركة، وعدم الجدية في التغيير المنشود من خلال ضعف الاهتمام بالاستعانة بالخبراء في مجال نشر الثقافة ودعم القيادة العليا أو عدم وعي هذه الأمور الجوهرية التي يجب على القائد المبدع أن يتحلى بها، وعلى الشركة تقديم آليات لتنمية هذا الجانب وتغذية القيادات بثقافة مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة، لهذا يجب الانتباه لمثل هذه الصفات والمميزات أو السلوكيات المؤثرة والضرورية في تنمية الإبداع.

أما فيما يخص سعة الاتصالات حيث كان معظم فقراتها بمستوى مرتفع، مما يدل على تمتع القيادات بقدرة وسعة اتصالات ممتازة من خلال اهتمامهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغيير والتطوير في الشركة بشكل مميز، كما يسعى المسؤولون للتدريب والتكوين والإتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء، وكما بينت الدراسة عن اهتمام القيادات بمتابعة الجديد من النشرات والكتب الحديثة في مجال عمل الشركة، مما يستوجب عليهم استغلال هذه القدرات على الاتصال في حل مشكلات العمل وتقديم أفكار وحلول جديدة لها، وهي مؤشرات ممتازة يجب المحافظة عليها، ويعكس هذا المستوى وجود اهتمام للمسؤولين بالشركة ووعيهم بأهمية الاتصالات في تنمية السلوك الإبداعي للقيادات فهي بمثابة شريان الحياة وعصبه.

وفيما يخص تشجيع الإبداع فقد أبدى القيادات مستوى متوسط، مما يدل على مستوى التقصير في تشجيع الأشخاص الذين يبدون أفكار إبداعية وتحفيزهم على الإستمرار على تحقيقها وهو لا يصدر من قبل القائد المبدع، وكما أن ضعف التشجيع في الشركة يحد من غزارة الأفكار الإبداعية ويعيق المبادرات الخلاقة للإبداع، حيث يجب القيادة العليا الاهتمام بتوفير بيئة عمل تشجع الإطارات على توليد الأفكار وتقديم المبادرات الجادة في حل المشاكل وإبداء آرائهم بكل حرية والمشاركة في وضع الخطط وحل المشكلات وتوفير قنوات اتصال مختلفة بينهم للمشاركة في المعلومات والخبرات وإتاحة للجميع، كما أن افتقار المسؤولين لسلوك التشجيع بشتى صوره يعيق تنمية وتحقيق الإبداع ويحبط من عزيمة الفريق على تقديم أفكار جديدة، وأيضاً يجب على القيادة تفعيل آلية تعنى بنشر الثقافة الإبداعية وتحفيز الإطارات على تقديم مبادرات بشكل جدي، وضع آليات لمتابعة ذلك والعمل بروح الفريق.

وكنتيجة ثالثة يمكننا القول أن قيادات الشركة الوطنية للتأمين تتمتع بسلوك إبداعي غير مرتفع، وهذا يعني نفي صحة الفرضية الرئيسية الثالثة حيث كان المستوى العام للسلوك الإبداعي للقيادات متوسطاً، مما يدل على أن هناك عمل كبير يجب على القيادة العليا تغييره لتنمية هذه السلوك الإبداعي لإطاراتها من غرس للروح الإبداعية وتوفير بيئة مشجعة ومحفزة للمسؤولين المبدعين ونشر ثقافة المشاركة في المعرفة وحرية إبداء الرأي وتقديم الجديد وتعزيز سبل الاتصال والاهتمام أكثر بتشجيع الإبداع في أوساط المسؤولين وزرع الثقة في قدراتها الإبداعية وتشجيع تقديم المبادرات الجادة وبعث روح الفريق، وتكثيف الدورات التدريبية والتكوينية وتشجيع الحوار بين المسؤولين وتقبل الرأي الآخر والاستماع إليه.

رابعا: أثر عمليات إدارة المعرفة تبعاً لأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية باستعمال الأساليب الإحصائية من أجل اختبار صلاحية النموذج تبين أن هناك علاقة طردية قوية جدا بين عمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعادها (شخص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) وبين السلوك الإبداعي للقيادات حيث بلغت القيمة التفسيرية نسبة (64.8%) من التغيير في السلوك الإبداعي يرجع للتغيير في عمليات إدارة المعرفة، كما بلغ معامل الارتباط (0.805) مما يدل على قوة العلاقة الطردية، في حين سجلت قيمة اختبار فيشر F المحسوبة

(93.093) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يعني تأكيد العلاقة الطردية وصلاحيّة النموذج لتأثير عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات

ومن خلال اختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي تأكد وجود أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة تبعاً للأبعاد (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة على السلوك الإبداعي للقيادات، وهذا من خلال ما تبينه معاملات الانحدار لهذه العمليات، حيث كان بعد تطبيق المعرفة أعلى تأثيراً وأهمية على تنمية السلوك الإبداعي بمعامل انحدار قدر بـ (0.306)، ويليه في المرتبة الثانية تأثيراً بعد توليد المعرفة بمعامل انحدار قدر بـ (0.187)، بعدها يأتي في المرتبة الثالثة بعد توزيع المعرفة بمعامل إنحدار قدر بـ (0.143)، بعدها يأتي في المرتبة الرابعة بعد تشخيص المعرفة بمعامل انحدار قدر بـ (0.113)، كما تم استبعاد كل من بعدي تحديد أهداف المعرفة وتخزين المعرفة من النموذج حسب طريقة المتعدد التدريجي Stepwise وهذا نظراً لأن قيمة T لهما كانت أقل من قيمتها الجدولية (0.547، 0.298) بمستوى معنوية غير دال إحصائياً، مما يبرر خروجهما من معادلة التنبؤ، ومن خلال ما سبق الذي يؤكد على صحة وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة، ويختلف الأثر من بعد لآخر حسب أهميته التفسيرية حيث برزت أهمية بعد تطبيق المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي من خلال معادلة الإنحدار على السلوك الإبداعي، لتصبح المعادلة بالشكل التالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 0.812 + 0.306 \text{ تطبيق المعرفة} + 0.187 \text{ توليد المعرفة} +$$

$$+ 0.113 \text{ تشخيص المعرفة} + 0.143 \text{ توزيع المعرفة}$$

لنخلص بنتيجة نهائية رئيسية رابعة تبين أنه: "يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين"

هذا يعني أن لعمليات إدارة المعرفة علاقة طردية قوية وتأثير كبير على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين مما يتعين على الشركة إعادة النظر في استراتيجيتها الكلية من أجل دمج استراتيجية إدارة المعرفة فيها، لأن لها تأثير مباشر وكبير على السلوك الإبداعي للقيادات وخاصة الاهتمام بتهيئة وتوفير البيئة

المشجعة على الإبداع من خلال دعم حريات تطبيق المعرفة، لأنه حسب الدراسة تبين أن لها تأثير كبير على تحقيق وتنمية السلوك الإبداعي، وتحفيز فريق إدارة المعرفة على توفير بيئة تكنولوجية من خلال الاستفادة من البنية التحتية التي تمتلكها الشركة في دعم وتعزيز التشارك المعرفي وسبل تحصيل المعرفة، كل هذا له علاقة قوية وتأثير بالغ الأهمية على تنمية السلوك الإبداعي لقيادات الشركة ومن أجل طرح العديد الأفكار والحلول الإبداعية والمساهمة الفعالة في تحديث منتجات الشركة التأمينية وطرح منتجات جديدة تلبي إحتياجات ورغبات الزبائن، كما يمكن من خلال تطبيق هذه العمليات توليد أو تطوير عمليات تشغيلية تزيد من كفاءة أداء الشركة من خلال تقليل التكاليف وزيادة رقم الأعمال، وتسريع عمليات التعويضات وتقصير مدة انتظار الزبائن وتقليل عدد الشكاوى، كلها تحديات يمكن معالجتها من خلال تبني وتطبيق عمليات إدارة المعرفة في عملياتها التشغيلية بالإستعانة بالقيادات المبدعة الخلاقة للمعرفة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة بوسهوه النذير (2017) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع المنظمي في البنوك الجزائرية محل الدراسة، كما اتفقت تماما مع دراسة دهام بن هجرس الجبلي (2015) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيقات إدارة المعرفة في منظمي أرامكو السعودية والمديرية العامة للدفاع المدني وبين مستوى الإبداع فيهما، وأيضا اتفقت مع دراسة كامل شكير الوظيفي (2009) والتي توصلت إلى وجود أثر علاقة ارتباط موجبة قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية في جامعة كربلاء، كما اتفقت أيضا مع دراسة جعفر خليل مرعي (2013) والتي أكدت وجود تأثير فاعل لعمليات إدارة المعرفة في عملية الإبداع في المعهد التقني بالموصل بالعراق.

وقد اختلفت الدراسة مع دراسة أحلام إبراهيم (2014) والتي أفرزت عدم وجود علاقة ولا تأثير بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية السلوك الإبداعي للقيادات الجامعية.

أما بالنسبة لاختبار أثر كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي حيث تبين الآتي:

1- أثر تشخيص المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات

تبين من خلال الدراسة أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين تشخيص المعرفة والسلوك الإبداعي بمعامل الارتباط قدر بـ (0.588) بنسبة تفسير تقدر بـ (34.6%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بسببه

تغيرات على مستوى تشخيص المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار المقدر بـ (0.433)، لنحصل على نتيجة الاختبار وهي أنه: "يوجد أثر لتشخيص المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات".

هذا ما يفسر أن تشخيص المعرفة له أهمية وتأثير كبيرين على تنمية السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين من تحليل موجودات المعرفة، مكان تواجد المعرفة، المعرفة المطلوبة في الشركة والمعرفة المتوافرة فيها بالإضافة إلى تحديد الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم، كلها عناصر مهمة في التشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بإدارة المعرفة، لأنها تعتبر أول خطوة نحو معرفة كيفية الحصول على قيادات ذات سلوك إبداعي متميز.

2- أثر تحديد أهداف المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات

تبين من خلال الدراسة أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين تحديد أهداف المعرفة والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط قدر بـ (0.501) وبمعامل تفسير قدر بـ (0.251) وهذا يعني أن (25.1٪) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغيرات على مستوى تحديد أهداف المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار مقدر بـ (0.446)، لنحصل على نتيجة الاختبار وهي أنه: "يوجد أثر لتحديد أهداف المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات"، وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية مع تأثير إيجابي لتحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي مما يفسر أهمية التحديد للأهداف قبل تنفيذ العمليات الأخرى من أجل التركيز عليها في تحقيق وتعزيز الإبداع، في حين تم استبعاده وعدم دخوله في معادلة الانحدار المتعدد للعمليات مجتمعة كما رأينا سابقاً، ولكن هناك أثر مهم لهذا البعد منفرداً على السلوك الإبداعي من خلال تحديد المطلوب والأهداف العامة من عمليات إدارة المعرفة والغاية منها تحديد المعرفة المراد تدعيمها أو توليدها والتي تفتقدها الشركة من أجل التركيز على توفير متطلبات الحصول على المعرفة واكتسابها.

3- أثر توليد المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات

من خلال الدراسة تبين أنه توجد علاقة طردية قوية بين توليد المعرفة والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط قدر بـ (0.695) وبمعامل تفسير قدر بـ (0.484) وهذا يعني أن (48.4٪) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي

سببه تغيرات على مستوى توليد المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية في توليد المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار المقدر بـ (0.536)، لنحصل على نتيجة الاختبار وهي أنه: **يوجد أثر لتوليد المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات**، وهذا ما يفسر التأثير الكبير والعلاقة الطردية القوية لعملية توليد المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين، حيث أن الشركة تعمل على تنظيم دورات تكوينية وملتقيات وندوات لمسؤوليها فيما بينهم، ومع خبراء خارجيين لاكتساب معارف جديدة، وتولي هذا الجانب اهتمام كبير لأن من شأنه دعم عملية توليد المعرفة واكتساب مهارات جديدة من خلال التكوين الذي خصصت له الشركة مديرية كاملة على المستوى المركزي تعنى بالتدريب والتكوين وإبرام اتفاقيات مع مؤسسات التكوين الخارجي، كما تسعى الشركة لاستقطاب كفاءات ذات مؤهلات تقنية وخبراء في مجال التأمينات من أجل نشر وتدعيم الثقافة الإبداعية للقيادات وتنمية مهاراتهم الإبداعية، لأنهم على يقين من أن الاستمرار في ريادة سوق التأمينات في الجزائر، يتطلب عليهم تحقيق الإبداع وتنمية السلوكات الإبداعية للإطارات، من خلال تكوين وتدريب قيادات وتوفير لها سبل تحصيل المعرفة وتشجيعهم على التغيير كي تستطيع مجابهة التغيرات في البيئة الديناميكية.

4- أثر تخزين المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات

خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين تخزين المعرفة والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط قدر بـ (0.586) بمعامل تفسير قدر بـ (0.340) مما يدل على أن نسبة (34%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي راجع لتغيرات على مستوى تخزين المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتخزين المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار والذي قدر بـ (0.495)، لنحصل على نتيجة الاختبار وهي أنه: **"يوجد أثر لتخزين المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات"**، وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية قوية لعملية تخزين المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين مع وجود أيضا تأثير ايجابي لتخزين المعرفة على السلوك الإبداعية، كما أن هذا البعد لم يدخل في معادلة الانحدار المتعدد للعمليات مجتمعة وتم استبعاده كما رأينا سابقاً، في حين أن الشركة لها إمكانيات وخبرات قادرة على تخزين معارفها الصريحة منها، وتعمل على استخدام التقنيات التكنولوجية في تخزين المعرفة وحمايتها، وتوفير قواعد معطيات لحزن معارفها الصريحة وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية، كما أن تخزين المعرفة لا يعني الصريحة فقط بل يتعدى إلى حماية المعرفة الضمنية التي يحملها القيادات من خبرات وتقنيات ومهارات وهي أكبر بكثير من التي

يدلون بها في التقارير ودليل الأعمال والنشرات، مما يجعل الشركة في تحدٍ عظيم من أجل حمايتها والمحافظة عليها وعدم تمكين المنافسين من استقطابها، فهي مفتاح وشفرة الإبداع وهي النقطة المشتركة التي تحملها أغلب الشركات الوطنية وخاصة العمومية منها، كما ينبغي على الشركة أن تضع هؤلاء النخبة في نصب عينها وأن تجعل لهم تحفيزات خاصة وتوفر لهم بيئة مناسبة للعمل لتحقيق إبداعاتهم بكل حرية ودعم مطلق لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة للإستفادة منها قبل نهاية مدة حياتها وحثهم على مشاركتها لزملائهم لاستغلالها في حل مشاكلهم بكل أريحية وثقة.

5- أثر توزيع المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات

تبين من خلال الدراسة أنه توجد علاقة طردية قوية بين توزيع المعرفة والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط قدر ب (0.701) بمعامل تفسير قدر ب (0.492) مما يبين أن (49.2٪) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغيرات على مستوى توزيع المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتوزيع المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار مقدر ب (0.538)، لنحصل على نتيجة الاختبار وهي أنه: "يوجد أثر لتوزيع المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات"، وهذا ما يفسر التأثير الكبير والعلاقة الطردية القوية لعملية توزيع المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين، حيث أن الشركة الوطنية للتأمين وقياداتها لها اهتمام بالتشارك المعرفي بين إطاراتها من خلال إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام والوكالات وما يدل على ذلك امتلاكها لشبكة أنترانت تربط جميع وكالاتها ومديرياتها في كامل التراب الوطني مما يسهل عمليات الإتصال، كما تعمل على تنظيم الملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية ودورات تقييمية دورية لإطاراتها، وهذا من أجل تبادل المعرفة الضمنية بين الإطارات والتشارك فيها ونقل الخبرات والتجارب، كما يعتبر التشارك المعرفي يمثل نقطة اتصال مفصلية بين القيادات فيما بينها لنقل المعرفة وخاصة بين الإطارات ذات الكفاءة والخبرة والمقبلة على التقاعد والجيل الذي سيستلم زمام المبادرة في التسيير، مما يتطلب حزم وتحفيز القيادات العليا في الشركة على دعم نقل الخبرات إليهم من خلال اللقاءات الدورية والندوات والاستشارات وتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة من خلال دليل الأعمال والمنشورات المتنوعة وجعلها في متناول مستحقيها من أجل استغلالها في الوقت المناسب، كل هذه المهام من شأنها أن تلعب دورا مهما في تدريب وتكوين مسؤولين لهم من الخبرة والمهارة وتنمي فيهم روح المبادرة والشجاعة والثقة في النفس لاتخاذ القرارات وخاصة الإبداعية منها.

6- أثر تطبيق المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات

تبين من خلال الدراسة أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق المعرفة والسلوك الإبداعي للقيادات بالشركة الوطنية للتأمين بمعامل ارتباط قدر ب (0.711)، وقد بلغ معامل التفسير (0.505) مما يعني أن نسبة (50.5%) من التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي سببه تغيرات على مستوى تطبيق المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي من خلال معامل الانحدار المقدر ب (0.599)، لنخلص إلى نتيجة الاختبار وهي أنه: "يوجد أثر لتطبيق المعرفة كبعد من عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للقيادات"، وهذا ما يفسر التأثير الإيجابي الكبير والعلاقة الطردية القوية لعملية تطبيق المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين، مما يفسر كذلك حرص الشركة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة والبيئة المشجعة في التواصل مع الزبائن أهمها استعمال البريد الإلكتروني وإرسال رسائل نصية لإشعار الزبائن بقرب نهاية العقود وبجاهزية مستحقات التعويضات عن الحوادث، كما أن توفير وضمان الحرية الكافية لإطارات الشركة المسؤولين في تطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف جديدة من خلال التحفيز على تطبيق معارفهم، كما يعتبر أيضا تطبيق المعرفة واستخدامها هو هدف إدارة المعرفة لأن اكتساب معارف ومهارات وخبرات دون الاستخدام الفعلي والاستحضار في وقت الحاجة لا يفيد الشركة في شيء، وهذا من أجل جعل الحلول ذات كفاءة مع توفير للجهد والوقت، وتطبيق المعرفة من قبل القيادات يبين قدرتهم على حل المشاكل والتنبؤ بها قبل الحدوث من خلال قدرتهم على التحليل والربط، كما تكسبهم الثقة بما يملكونه من مهارات وقدرات عالية في طرح العديد من الأفكار مع الحلول لها في وقت قياسي مع مرونة في التعامل مع المشكلات.

خامسا: التباين في آراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

من أجل معرفة التباين في آراء القيادات قمنا باختبارات على متغيري الدراسة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وكانت نتائج الاختبارات كما يلي:

1- اختبار التباين في آراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات حول محور عمليات إدارة المعرفة تبعاً لعامل (الجنس، العمر، مستوى التحصيل العلمي وسنوات الأقدمية) مما يبين أن هذه المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تؤثر على متوسطات استخدام عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين، في حين بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات حول محور عمليات إدارة المعرفة تبعاً لعامل (الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية) وأن لهما دور في التباين الحاصل حول آراء القيادات وتأثيرهما على عمليات إدارة المعرفة في الشركة محل الدراسة، مما يدل على أن هناك اختلاف في مستويات استخدام عمليات إدارة المعرفة تبعاً لكل من الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية.

2- اختبار التباين في آراء قيادات الشركة الوطنية للتأمين حول مستوى السلوك الإبداعي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

لقد بينت الدراسة أنه لا يوجد هناك تباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي، الدرجة الوظيفية)، وأنه ليس لها تأثير على مستوى المتوسطات للسلوك الإبداعي ولا يوجد فروق دالة تبعاً لهذه العوامل الخمسة، أي أن متوسطات الفئات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات متقارب جداً.

في حين بينت الدراسة أن عامل عدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية له تأثير على المتوسطات حيث تبين أنه يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين وفقاً لعدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية، مما يبين أهمية التدريب والتكوين في الشركة على مستوى السلوك الإبداعي للقيادات، مما يدل على وجود اختلافات حول مستويات السلوك الإبداعي من خلال التباين في متوسطاتها الحسابية تبعاً لعدد الإستفادة من التدريب والتكوين وكانت لصالح الفئة التي استفادت بأكثر من 11 استفادة، وهذا يعني أن التكوين والتدريب لهما تأثير إيجابي على مستوى السلوك الإبداعي للقيادات.

خلاصة الفصل

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من شركات الرائدة في القطاع على المستوى الوطني والإقليمي، فهي تسعى بذلك كمعظم الشركات الاقتصادية إلى الاستمرارية في النشاط والريادة في الحصة السوقية، وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، وهي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية في سوق التأمينات في الجزائر من خلال تبني استخدام عمليات إدارة المعرفة، وتطمح من خلاله إلى تحسين مستوى الإبداع لقياداتها في جميع المستويات والمديريات والاعتماد عليهم في عمليات التغيير الذي يتكيف مع محيطه الاقتصادي الذي يتميز بالتنافسية في قطاع خدمات التأمين.

إن وعي إدارة الشركة العليا وإطاراتها بأهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة، وكذا توفير الدعم المادي والمالي والبشري من خلال دمج استراتيجية إدارة المعرفة ضمن استراتيجيتها الكلية، حقق لها ما كانت تهدف إليه وهو تنمية وتشجيع إبداع قياداتها والرفع من مستواهم ومهاراتهم ومعارفهم وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا التطبيقية.

تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى عرض أهم نتائج الدراسة التطبيقية باستعمال أداة الدراسة الإستبانة لقياس مستوى إدراك واهتمام القيادات بعمليات إدارة المعرفة، وكذا قياس مستوى تبني استخدام عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى تحديد مستوى السلوك الإبداعي للقيادات بالشركة وهذا بعد ما تعرفنا على توزيع العينة المدروسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

بعدها تم التطرق إلى اختبار وتأكيده الفرضيات من أجل التأكد من مستويات المحاور الثلاثة، بالإضافة إلى اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات حيث بينت الدراسة وجود العلاقة الطردية القوية مع تأكيد وجود الأثر لهذه العمليات مجتمعة ومنفردة على السلوك الإبداعي للقيادات، والخروج بمعادلة تنبؤ لتأثير عمليات إدارة المعرفة وإبراز أهمية كل عملية ومعامل تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي.

في الأخير تم اختبار الفروق لإبراز وجود التباين من عدمه لآراء القيادات حول متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، فقد بينت الدراسة عدم وجود هذا التباين تبعا لهذه المتغيري الدراسة، سوى في عامل الدرجة الوظيفية وعدد الدورات التدريبية والتكوين وتأثيره على الإجابات بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود التباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي تبعا لعدد الدورات التدريبية والتكوين.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة والتي هدفت إلى إبراز مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين بالجزائر وكذا التعرف على واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة ومدى تبنيه في الشركة، بالإضافة إلى إبراز مستوى السلوك الإبداعي للقيادات، حيث تم التطرق في البداية إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، وذلك من خلال عرض المفاهيم والأسس النظرية لهما، وبعدها حاولنا التطرق إلى دراسة الأدبيات التطبيقية من خلال عرض وتحليل أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع دراستنا أو أحد متغيراته وعرض ما توصل إليه الباحثين في مجال عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، ومقارنتها بالدراسة الحالية من خلال التعرف على أوجه التشابه والاختلاف وما يميزها عن غيرها من الدراسات الميدانية، بنا على ما سبق حاولنا اسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة التطبيقية، حيث قمنا بدراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين باعتبارها أهم الشركات الناشطة والعريقة في مجال خدمات التأمين في الجزائر بل هي الرائدة في القطاع منذ الاستقلال، وكإحدى الشركات الوطنية الاقتصادية العمومية المساهمة في الاقتصاد الوطني، ففي الدراسة التطبيقية تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وطرق جمع المعلومات من خلال الاعتماد على الأداة الأساسية الاستبانة واستخدام المقابلة في تفسير وتوضيح بعض النتائج المتحصل عليها، ثم تقديم وعرض نتائج الدراسة بداية من توزيع البيانات حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، إلى عرض وتحليل المستويات العامة لمحاو الدراسة من خلال دراسة مدى إدراك ووعي إدارات الشركة بأهمية تبني إدارة المعرفة، ومعرفة مستوى تبني تطبيق إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، بالإضافة إلى دراسة مستوى السلوك الإبداعي للقيادات، وبعدها بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وإبراز مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لقيادات الشركة الوطنية للتأمين بمختلف مديرياتها ووكالاتها الموزعة عبر التراب الوطني الجزائري، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة الخمسة ومن ثم مناقشة نتائجها.

من خلال الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي عبارة عن إجابات لفرضيات الدراسة والتي نوجزها في النتائج التالية:

1- الفرضية الأولى: "تدرك قيادات الشركة الوطنية للتأمين مفاهيم وأهمية عمليات إدارة المعرفة" وعليه نؤكد صحة الفرضية الأولى أي أنه "تدرك قيادات الشركة الوطنية للتأمين مفاهيم وأهمية عمليات إدارة المعرفة".

ومنه نستنتج أن قيادات الشركة تدرك مفاهيم وأهمية عمليات إدارة المعرفة وتعلم أنه يحقق أهدافها الاستراتيجية حيث كان المتوسط الحسابي العام كان مرتفعاً، مما يعكس وعي الإطارات بالأهمية والفوائد والإلمام بمفاهيم عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها سينعكس بالإيجاب على الكفاءة في أداء مهامهم لتحقيق الأهداف.

2- الفرضية الثانية: "مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين مرتفع" وعليه نؤكد نفي الفرضية الثانية أي أن "مستوى تطبيق عمليات إدارة في المعرفة الشركة الوطنية للتأمين غير مرتفع".

ومنه نستنتج أنه لا يوجد مستوى مرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين، وقد كان المستوى العام لتطبيق هذه العمليات متوسطاً، وأما فيما يخص الأبعاد فقد كان مستوى تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة متوسطاً، بينما كان مستوى كل من تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة مرتفعاً.

3- الفرضية الثالثة: "مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين مرتفع" وعليه نؤكد نفي الفرضية الثالثة أي أن: "مستوى السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين غير مرتفع".

ومنه نستنتج أنه لا يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي للقيادات في الشركة الوطنية للتأمين، حيث كان المستوى العام للسلوك الإبداعي متوسطاً.

4- الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين".

وعليه نؤكد صحة الفرضية الرابعة أي أنه: "يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين".

فقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة ممثلة بأبعادها (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى نتائج فرعية لتأثير عمليات إدارة المعرفة بصفة منفردة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات وهي كالآتي:

- يوجد تأثير لتشخيص المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات.
- يوجد تأثير لتحديد أهداف المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات.
- يوجد تأثير لتوليد المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات.
- يوجد تأثير لتخزين المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات.
- يوجد تأثير لتوزيع المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات.
- يوجد تأثير لتطبيق المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي للقيادات.

5- الفرضية الخامسة: "لا يوجد تباين في آراء القيادات حول عمليات إدارة المعرفة ومستوى السلوك الإبداعي للقيادات تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، مستوى التحصيل العلمي، سنوات الأقدمية، الدرجة الوظيفية وعدد الاستفادات من الدورات التدريبية)"

- وعليه نؤكد صحة الفرضية في جزئها الأول أي أنه: "لا يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة تبعا لعامل (الجنس، العمر، مستوى التحصيل العلمي وسنوات الأقدمية)".

- في حين نؤكد نفي الفرضية في جزئها الثاني أي أنه: "يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة تبعا لعامل الدرجة الوظيفية وعدد الإستفادات من الدورات التدريبية".

- كما نؤكد صحة الفرضية في جزئها الثالث أي أنه: " لا يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، مستوى التحصيل العلمي والدرجة الوظيفية)
- في حين نؤكد نفي الفرضية في جزئها الرابع أي أنه: "يوجد تباين في آراء القيادات حول مستوى السلوك الإبداعي للقيادات وفقا لعدد الاستفادات من التكوين أو الدورات التدريبية"

● مقترحات الدراسة:

- في الأخير يمكن أن نوجز بعض المقترحات يمكن أن ترفع من مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة قصد تنمية السلوك الإبداعي للقيادات في الشركة كما يلي:
- إدراج استراتيجية إدارة المعرفة ضمن استراتيجيتها العامة؛
- جعل إدارة المعرفة فريق عمل محدد يعمل على تشخيص المعرفة ووضع الأهداف البعيدة والمتوسطة المدى؛
- استغلال الشركة لمواردها المتاحة من موارد مالية وهياكل ومنشآت قاعدية ومن شباب وإطارات جامعيين وتحفيزهم على التشارك المعرفي ونشر ثقافة المشاركة وروح الفريق؛
- إعادة النظر في سياسة اختيار واستقطاب الإطارات ذات الكفاءة والمهارة والتي لها سمات إبداعية؛
- اعتماد برامج التعلم المنظمي والاستفادة من تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- توفير بيئة مشجعة على التواصل بين الإطارات والخبراء والمستشارين واستخدام الحوار وتقبل الرأي الآخر؛
- توفير الدعم الكافي والتحفيز اللازم للقيادات المبدعة، وتشجيعهم على المشاركة فيما يملكونه من مهارات؛
- إعادة النظر في البرامج التدريبية والتكوين لتكون أكثر فاعلية؛
- إعطاء المورد البشري وخاصة الفئة المبدعة باعتباره أهم موارد الشركة، الأهمية القصوى من التأمين والاستثمار فيه، والاستماع لانشغالاته وآراءه وإشراكه في وضع الأهداف واتخاذ القرار، والحفاظة عليه لأنه يحمل الأفكار الإبداعية التي تحقق الشركة بهم ميزتها التنافسية؛
- العمل على نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع؛
- الاهتمام بتحديد مكان المعرفة وبناء خرائط لها لإستغلالها وقت استخدام المعرفة؛
- تشجيع الحاملين للمعرفة على تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة وخاصة الأفراد المغادرين للشركة؛

- تنظيم وتكثيف الندوات والمؤتمرات مع الخبراء الخارجيين والاستفادة من الممارسات الأفضل للشركات العالمية.

● آفاق الدراسة:

إن من خلال دراستنا لموضوع السلوك الإبداعي برزت العلاقة القوية بينه وبين إدارة المعرفة وكذا عناصرها من الاستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الإعلام الإتصال، والأفراد، والتداخل والتكامل بينهما يمكن أن يكون له قاعدة لبناء آفاق جديدة للبحث العلمي، وفيما يلي سنقترح بعض المواضيع للبحث على أمل أن تفيد الباحثين قصد معالجتها من وجهة نظرنا:

- أثر التشارك المعرفي في تنمية الإبداع في شركات التأمين؛
- الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التدريب على تنمية التشارك المعرفي لدى العاملين؛
- دور البيئة الداخلية في تعزيز مشاركة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المؤسسات الاقتصادية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2014.
2. إرما بيسرا فرناديز وآخرون، إدارة المعرفة النظم والعمليات، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2014.
3. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007.
4. إسماعيل الملحم، التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع، منشورات اتحاد الكتاب العرب، سوريا، 2003.
5. أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
6. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
8. بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2014.
9. رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
10. سليم بطرس جلدة وآخرون، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. سليم بطرس جلده وآخرون، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
12. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

- مصر، 2011.
13. طارق سويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
14. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
15. عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.
16. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
17. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
18. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
19. علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
20. علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
21. مارك زنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث، التطوير، الممارسة، الطبعة الأولى، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الرياض، السعودية، 2011.
22. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. محمد خضر عبد المختار وآخرون، التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة بجامعة القاهرة، مصر، 2011.
24. محمد علي الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
25. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع،

- عمان، الأردن، 2014.
26. مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقتك إلى التميز والنجاح، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012.
27. مصطفى ناصف، الإبداع العام والخاص، سلسلة كتب عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت العدد 144، 1989.
28. ميخائيل توشمان وآخرون، إدارة الابتكار الإستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2000.
29. نبيل جمعة صالح، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
31. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
32. هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

البحوث الجامعية:

1. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2013.
2. أميرة الشريف محمد عبد الرحمن، العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
3. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
4. بن التومي سارة، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

5. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012.
6. بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010.
7. بوسهوه نذير، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال وتسويق، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
8. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2013.
9. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
10. حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
11. دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2012.
12. دهام بن هجرس الجبلي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.
13. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
14. سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
15. صفراي عائشة، إستراتيجيات إدارة التنوع في منظمات الأعمال وأثرها في الإبداع، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، 2015.
16. عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2015.

17. عماد محمد فارس أبو كرش، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
18. عمر جاهد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
19. غادة اسماعيل حسن عبيد، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2015.
20. فرات إسمي، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
21. فراج الطيب، أثر ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، غير منشورة، جامعة أوبوكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2008.
22. ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
23. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.
24. نجوى بنت سالمين بن مرضاح، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2006.
25. نعيمة بوكلتوم، دور ال القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
26. هديل خليل ابراهيم الطيار، إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك أربد، الأردن، 2010.
27. همامة بن نعومة، دور رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
28. هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة

- مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2005.
29. ياسر بشير علي ابراهيم، إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.

المؤتمرات:

1. جمال أحمد حمد الدوري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال "إدارة الابتكار في الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، المنعقد في الفترة بين 20-22 أبريل 2015.
2. زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر الدولي الخامس "ادارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، المنعقد للفترة بين 26-28 أبريل 2004.
3. مبارك بوعشة وآخرون، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، المنعقد في الفترة بين 15-17 ديسمبر 2012.

المجلات:

1. أحلام ابراهيم ولي وآخرون، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية دراسة تحليلية لعينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين بأربيل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين بأربيل، العراق، المجلد 18 العدد 2، 2014، ص ص: 99-110.
2. أنوار هادي طه وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 35، العدد 112، 2014، ص ص: 222-239.
3. جعفر خليل مرعي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص ص: 261-281.
4. حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، الكلية التقنية بجامعة بغداد، المجلد 26، العدد

- 04، 2013، ص ص: 22-51 .
5. زياد لطفي الطحاينة آخرون، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 42، لسنة 2015، ص ص: 571-585.
6. سحر عناوي رهيو الزبيدي، التشارك المعرفي وعلاقته بالسلوك الإبداعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية بالديوانية، العراق، المجلد 19، العدد 02، 2017، ص ص: 108-132.
7. سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02 العدد 06 حزيران 2016، ص ص: 15-54.
8. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد 02 من سنة 2010، ص ص: 59-85.
9. سندس سعيد رشيد، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي العلاقة والتأثير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 102، 2015، ص ص: 102-183.
10. قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 72، 2013، ص ص: 88-109 .
11. كامل شكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 322 العدد 1، 2009، ص ص: 239-276 .
12. كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 36، لسنة 2009، ص ص: 302-358.
13. محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 40، لسنة 2013، ص ص: 277-297.
14. مكيد علي وآخرون، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، مجلة

العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 14، لسنة 2015، ص.ص:184-211.

15. مزهر أسيل علي، أثر الإبداع في تحقيق الداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص.ص:113-149.

المقابلات الشفهية:

1. بن نونة بوبكر، الشركة الوطنية للتأمين، تفسير لبعض نتائج الدراسة، ورقة، 06 سبتمبر 2020، (مقابلة شخصية).

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bjorn Willy Amo, **Employee innovation behavior**, PhD Thesis, Bodo Regional University, Norway ,2005.
2. Ikujiro Nonaka and David J. Teece, **MANAGING INDUSTRIAL KNOWLEDGE Creation, Transfer and Utilization**, SAGE Publications, london, 2001
3. Ikujiro Nonaka and Kazuo Ichijo, **KnowledgeCreation and Management: New Challenges for Managers**, Oxford University Press, new York, 2007.
4. Ikujiro Nonaka and ryoko toyama and toru Hirata , **Managin Flow, A Process Theory of the Knewledge-Based Firm**, Palgrave macmillan, new York, 2008.
5. Ikujiro Nonaka and Toshihiro Nishiguchi, **Knowledge Emergence:Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**, Oxford University Press, new York, 2001.
6. KARL M.Wiig, **Knowledge Management: How Effective Decision Makin Leads to Corporate Success**, Elsevier inc, USA, 2004.
7. Madanmohan Rao, **Knowledge Management Tools and Techniques**, Elsevier Inc, USA, 2005.
8. Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems: Value Shop Creation**, Idea Group Publishing, USA, 2007.
9. Pierre Barbaroux, Amel Attour and Eric Schenk, **Knowledge Management and Innovation**, Volume 6, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2016.

- المقالات

1. Gonzalo Maldonado Guzmán & Maria del Carmen Martínez Serna and Domingo García Pérez de Lema, **The Relationship between Knowledge Management and Innovation Level in Mexican SMEs: empirical evidence**, Monograph Book, July 2017, p.p: 115-128. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781783472666>.
2. He, Wei ; Cho, Vincent; Qi, Cong; Xu, Xin; and Lu, Feng, **Linking Knowledge Sharing and Employee Creativity: Decomposing Knowledge Mode and Improving the Measure of Tacit Knowledge Sharing**, PACIS 2013 Proceedings, Paper 219. <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/219>. le 12/03/2019
3. Kalyar Masood & Chaudhry Shahzad, **Effects of Self-leadership, Knowledge Management and Culture on Creativity**, European Journal of Business and Management, Vol 3, No.8, 2011, pp: 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/267786306> Le 19/03/2019
4. Pham Quoc Trung & Le Minh Hieu, **The impact of knowledge management on innovation performance of Smal and medium enterprises**, Journal of Science Ho Chi Minh City Open University, 8(3), 2018, P.P: 117-132.
5. Rasoulinezhad, E, **Measuring the Role of Knowledge Management Processes in the Commercial Banks of Iran**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9 Issue 4, pp :353-364.

- التقارير

1. SAA, **Rapport Annuel 2019**, Société Nationale d'Assurance, Alger, 2019.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.saa.dz>. Le 20/01/2020 a 21 :00
2. <http://hyatoky.com> , مفهوم السلوك لغة واصطلاحاً، آلاء أبو عفيفة , بتاريخ 2020/07/19

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المنظمات

استبيان

موضوع الدراسة: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات تحضير أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المنظمات، وأعلمكم أن الإجابات والبيانات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

(أمام الإجابة المناسبة. X الرجاء وضع علامة)

المحور الأول: إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم	المحور الأول: إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة
					تساعد إدارة المعرفة في خلق الأفكار والحلول لمشاكل التسيير والعمليات وتدعم المسؤولين في إتخاذ قراراتهم	01	
					تعمل عمليات إدارة المعرفة على توليد معارف جديدة تساعد في تحقيق الأهداف	02	
					تعمل عمليات إدارة المعرفة على التشارك في المعرفة واثاحتها للجميع لإستخدامها أثناء أداء المهام	03	
					تعمل عمليات إدارة المعرفة على تنظيم وخرن المعرفة لإسترجاعها وقت الحاجة إليها	04	
					تزيد إدارة المعرفة من الإنتاجية وتحقق قيمة مضافة للشركة	05	
					أهم موارد الشركة هو المعرفة الموجود بها	06	

					تحقق إدارة المعرفة وتسهم في التشارك في الممارسة الأفضل والاستفادة من التجارب والخبرات	07	
					تسهم إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمنتجات الشركة في الأسواق	08	
					تهتم إدارة المعرفة بتطوير مهارات الأفراد والتعلم المؤسسي، قصد خلق قيمة للأعمال لزيادة رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم	09	

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم	
					تستعين الشركة بمستشارين وخبراء مختصين في عملية تشخيص المعرفة الموجودة في الشركة	10	البعد الأول: تشخيص المعرفة
					تهتم الشركة وتعمل على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومكان تواجدهم	11	
					تعمل الشركة على تشخيص أنواع المعرفة في جميع المستويات وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة القادرين على الإبداع	12	
					تعمل الشركة على تحديد المعرفة المتوافرة والمعرفة المطلوبة المرتبطة بأنشطتها المختلفة	13	
					تدرك الشركة أن تطبيق إدارة المعرفة يسهل التواصل مع الزبائن وكسب رضاهم على خدماتها	14	البعد الثاني: تحديد أهداف
					تعمل الشركة على التحسين المستمر للعمليات وتطوير منتجاتها من خلال إدارة المعرفة	15	
					تدرك الشركة أن هدف إدارة المعرفة هو تحقيق أهدافها الإستراتيجية	16	

					تعمل الشركة على إعتقاد الأدوات الحديثة لعمليات التخطيط والتنبؤ والرقابة من خلال استخدام إدارة المعرفة	17	
					تعمل الشركة على تنظيم دورات تكوينية وملتقيات وندوات لمسؤوليها فيما بينهم، ومع خبراء خارجيين لاكتساب معارف جديدة للتعرف على الممارسات الأفضل لمنافسيها	18	البعد الثالث: توليد المعرفة
					توفر الشركة كل متطلبات المعرفة وتشجع على استرجاع المعرفة المحفوظة لديها للاستفادة منها	19	
					تشجع الشركة مسؤوليها على الإبداع وتوليد أفكار ومعارف مفيدة وجديدة أو تحديثها قصد تطوير الأعمال	20	
					تدعم الشركة مسؤوليها وتحثهم وتشجعهم على تزويد الآخرين بما لديهم من خبرات وتجارب السابقة	21	
					تعمل الشركة على استقطاب وجذب مسؤولين وكفاءات مميزة ذات خبرة ومهارات عالية	22	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات		
					تعمل الشركة على استخدام التقنيات التكنولوجية في تخزين المعرفة وحمايتها وتأمين الوصول الآمن إليها	23	البعد الرابع: خزن المعرفة
					تعمل الشركة على توفير قواعد معطيات لخزن معارفها الصريحة وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية	24	
					تتحم الشركة بتنظيم وتصنيف المعرفة من قبل مسؤوليها، لتسهيل استرجاعها مرة أخرى لاستخدامها في عملياتها المختلفة	25	
					تحفز وتدعم الشركة الحاملين للمعرفة من ذوي الخبرات والمهارات في المساهمة الفعالة في خزن المعرفة الضمنية والمحافظة عليهم	26	

					توفر الشركة لمسؤوليها سبل تحصيل معارف جديدة من خلال التشارك فيها مع زملائهم وتبادل الخبرات من خلال الحوار في الاجتماعات والندوات	27	البعد الخامس: توزيع المعرفة
					تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف والاتصال بين الأقسام وتشجع العمل بها	28	
					تنظم الشركة ملتقيات ودورات تدريبية وتكوينية لتبادل المعرفة الضمنية بين المسؤولين	29	
					تعمل الشركة على إصدار المنشورات وتحديث دليل الاعمال وضمان وصوله لجميع الأفراد والأقسام	30	
					تدعم الشركة نقل تجارب وممارسات أقسام مميزة للأقسام الأخرى	31	
					تشجع الشركة مسؤوليها على الحوار وتنظيم الاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب لحل مشكلات العمل	32	
					تستغل الشركة المعرفة المتاحة في حل المشاكل أو توليد معارف جديدة	33	البعد السادس: تطبيق المعرفة
					تضمن الشركة الحرية الكافية للمسؤولين لتطبيق معارفهم وتحقيق الإبداع وخلق معارف مطلوبة	34	
					المعرفة المكتسبة من الملتقيات والندوات والحوارات التشاورية كافية للأداء الفعال للمهام التسييرية والتشغيلية	35	
					تحرص الشركة على تفويض السلطة الكافية في حل المشاكل بطرق جديدة والحث على تحويلها إلى معارف صريحة للاستفادة منها مستقبلا	36	
					تحرص الشركة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها لمسؤوليها في التواصل مع الزبائن	37	

المحور الثالث: السلوك الإبداعي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم	
					المسؤولون في الشركة لديهم القدرة على اكتشاف المشكلات والتنبؤ بما قبل حدوثها	38	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
					المسؤولون لهم القدرة على التنبؤ بأوجه القصور والنقص والحس في عديد المشكلات في الموقف الواحد	39	
					يقوم المسؤولون بوضع الخطط لمواجهة المشاكل قبل وقوعها	40	
					المسؤولون في الشركة يحرصون ويهتمون على إيجاد الحلول لمشاكل العمل بسرعة	41	
					المسؤولين لديهم القدرة على طرح عديد الأفكار والحلول السريعة لمختلف المشكلات التي تواجه الشركة	42	البعد الثاني: الطلاقة
					المسؤولون لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بشكل واضح ومفهوم	43	
					المسؤولون لديهم القدرة على استرجاع واستحضار معلومات وخبرات سابقة لاستغلالها لحل المشاكل	44	
					المسؤولون لديهم القدرة على الربط بين المواقف والقدرة على التحليل بالتفصيل الدقيق عند تقديم الحلول	45	
					المسؤولون لديهم القدرة على التكيف السريع مع التطورات وتغيير المواقف	46	البعد الثاني: المرونة
					المسؤولون لديهم القدرة على التفكير من عدة زوايا وتحليل الأمور في حل مشكلات	47	
					المسؤولون يحرصون على معرفة الرأي الآخر والمخالف لهم في نظرهم قصد التقييم والإستفادة منه في حل المشكلات	48	
					المسؤولون يميلون إلى عمل الأشياء بطرق وأساليب مختلفة وإحداث تغييرات عليها بشكل مستمر	49	
					المسؤولون بالشركة لهم القدرة على طرح أفكار جديدة فريدة من نوعها وغير مألوفة في مجالات العمل	50	البعد

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
51	المسؤولين لديهم القدرة على تقديم أفكار تتميز بالحدثة ومواكبة التغير والإرتباط بواقع المشكلة					
52	المسؤولون بالشركة يسعون لاكتشاف الجديد والمتميز في أداء مهامهم					
53	لدى المسؤولين الرغبة في عدم تقليد الآخرين في حل مشاكلهم وأثناء القيام بمهامهم					
54	لا يتردد المسؤولون في أداء التغير والتجديد لتحقيق الأهداف الشركة					
55	المسؤولون يتمتعون بروح المجازفة ويميلون للتحدى والمنافسة بحماس كبير لتقديم آراء جديدة					
56	يتجنب المسؤولون الانضمام إلى فرق العمل التي تسود فيها روح المخاطرة					
57	المسؤولون لديهم الشجاعة الكافية وروح المبادرة بالتغيير لتقديم الجديد أثناء أداء مهامهم					
58	المسؤولون بالشركة يهتمون بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تساعدهم في إحداث التغير والتطوير في الشركة					
59	يسعى المسؤولون للتدريب والتكوين والإتصال بالخبراء الداخليين والخارجيين لزيادة المهارات وتطوير العلاقات وتبادل الآراء					
60	المسؤولون على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات الصادرة والواردة لمصالحهم					
61	المسؤولون يهتمون بمتابعة الجديد من النشرات والكتب الحديثة في مجال عمل الشركة					
62	يشجع المسؤولون المقترحات المقدمة لهم من قبل الآخرين					
63	يشجع المسؤولون الأشخاص الذين يبذلون أفكار إبداعية ويحفزونهم على الإستمرار على تحقيقها					

					يعمل المسؤولون على توفير بيئة عمل تشجع على توليد الأفكار وتقديم المبادرات الجادة في حل المشاكل وابداء آرائهم حتى وإن كانت غريبة	64	
					يوفر المسؤولون قنوات الاتصال مختلفة بين الأشخاص للمشاركة في المعلومات والخبرات ومتاحة للجميع وفي أي وقت	65	

المحور الرابع: البيانات الشخصية والوظيفية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
ماجستير أو دكتوراه	ماستر	شهادة دراسات، ليسانس، مهندس	مستوى تقني سامي أو أقل	مستوى التعليم
أكثر من 21 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 06 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	سنوات الأقدمية
مدير عام / نائب مدير عام مستشاري المدير العام	رئيس قسم	مدير جهوي / مدير مركزي	رئيس دائرة / نائب مدير مدير وكالة	الدرجة الوظيفية
أكثر من 11 استفادة	من 8 إلى 10 استفادات	من 5 إلى 7 استفادات	أقل من 4 استفادات	عدد مرات الاستفادة من التكوين أو التدريب

شكرا جزيلاً لتجاوبكم



Université Kasdi Merbah Ouargla
 Faculté des Sciences économiques, des Sciences commerciales
 Et des Sciences de gestion
 Département des sciences de gestion
 Spécialité : Management et Gestion des Organisations

Questionnaire

Le sujet de l'étude : Le rôle des processus de gestion des connaissances dans le développement d'un comportement créatif chez les leaders de la Société Nationale d'Assurance SAA.

J'ai l'honneur de présenter à votre honorable ce formulaire qui répond aux exigences de préparation de la thèse de doctorat en sciences de gestion de troisième cycle spécialisé dans la management et gestion des organisations, et vous informe que les réponses et données que vous nous fournirez seront d'une importance pour nous et en garantissant la confidentialité total , et seront utilisé strictement dans le cadre de cette thèse de doctorat.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre contribution.

Veuillez cocher (X) dans la case appropriée pour votre réponse.

La première partie : la sensibilisation et l'intérêt des leaders de l'entreprise aux processus de gestion des connaissances et leur importance

	Réf	Paragraphe	Totalement d'accord	Je suis d'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas complètement d'accord
la sensibilisation et l'intérêt des leaders de l'entreprise aux p de gestion des	01	La gestion des connaissances aide à créer des idées et des solutions aux problèmes de gestion et d'exploitation et aide les responsables à prendre leurs décisions					
	02	Les processus de gestion des connaissances génèrent de nouvelles connaissances qui aident à atteindre les objectifs					
	03	Les processus de gestion des connaissances partagent les connaissances et les rendent accessibles à tous lors de l'exécution des tâches					
	04	Les processus de gestion des connaissances organisent et stockent les connaissances pour les récupérer en cas de besoin					
	05	La gestion des connaissances augmente la productivité et ajoute de la valeur à l'entreprise					

	06	La ressource la plus importante d'une entreprise est la connaissance qu'elle contient					
	07	La gestion des connaissances atteint et contribue à partager les meilleures pratiques et à bénéficier d'expériences et des compétences					
	08	La gestion des connaissances contribue à l'obtention d'un avantage concurrentiel pour les produits de l'entreprise dans les marchés					
	09	La gestion des connaissances vise à développer les compétences des individus et l'apprentissage institutionnel, afin de créer de la valeur pour l'entreprise, augmenter la satisfaction des clients et de répondre à leurs désirs					

La deuxième partie : les processus de gestion des connaissances

	Réf	Paragraphe	Totalement d'accord	Je suis d'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas complètement d'accord
Diagnostic des connaissances	10	L'entreprise utilise des consultants et des experts spécialisés dans le processus de diagnostic des connaissances existantes dans l'entreprise					
	11	L'entreprise se soucie et travaille à identifier les personnes porteuses des connaissances et leur emplacement					
	12	L'entreprise effectuée des diagnostics sur les types de connaissances à tous les niveaux et identifie les personnes possédant les connaissances qui peuvent innover					
	13	L'entreprise identifie les connaissances disponibles et les connaissances requises associées à ses différentes activités					
Identifier des	14	L'entreprise reconnaît que l'application de gestion des connaissances facilite la communication avec les clients et la satisfaction à l'égard de leurs					

		services					
	15	L'entreprise améliore continuellement ses opérations et développe ses produits grâce à la gestion des connaissances					
	16	L'entreprise reconnaît que le but de la gestion des connaissances est d'atteindre ses objectifs stratégiques					
	17	L'entreprise adopte des outils à jour pour la planification, la prévision et le suivi des opérations grâce à la gestion des connaissances					
Génération des connaissances	18	L'entreprise organise des cours de formation, des réunions et des symposiums pour ses responsables entre eux, et avec des experts externes pour acquérir de nouvelles connaissances sur les meilleures pratiques pour ses concurrents					
	19	L'entreprise fournit toutes les connaissances requises et encourage la récupération des connaissances qu'elle a retenues pour en tirer profit					
	20	L'entreprise encourage ses responsables à innover, générer ou mettre à jour de nouvelles idées et connaissances pour développer l'entreprise					
	21	L'entreprise soutient, et encourage ses responsables à fournir et partage aux autres leurs expériences					
	22	L'entreprise attire et recrute des responsables et des compétences hautement expérimentés et qualifiés					
Stockage des connaissances	23	L'entreprise utilise la technologie pour stocker, protéger et sécuriser l'accès aux connaissances					
	24	L'entreprise fournit des bases de données pour stocker et documenter les connaissances explicites dans la mémoire organisationnelle					
	25	L'entreprise est concernée par l'organisation et la classification des connaissances par ses responsables, afin de faciliter la récupération des connaissances à utiliser dans ses diverses opérations					

	Réf	Paragraphe	Totalem. ent d'accord	Je suis d'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas complét. ement d'accord
	26	Motiver et soutenir les porteurs des connaissances et les compétences pour contribuer efficacement au stockage et à la préservation des connaissances tacites					
	27	L'entreprise fournit à ses responsables des moyens de capturer de nouvelles connaissances en les partageants avec leurs collègues, et l'échange d'expériences par le dialogue dans les réunions et les symposiums					
Distribution connaissances	28	L'entreprise utilise les TIC pour communiquer et diffuser l'information, les connaissances et la communication entre les services et en encourage le travail					
	29	L'entreprise organise des séminaires et des cours de formation ou stage pour échanger les connaissances tacites entre les responsables					
	30	L'entreprise publie des publications, met à jour le guide de travail et assure l'accès à toutes les personnes et à tous les services					
	31	L'entreprise soutient le transfert des expériences et des pratiques des différents services à d'autres services					
	32	L'entreprise encourage ses responsables à discuter et organiser des réunions régulières pour échanger les informations, les expériences pour résoudre les problèmes de travail					
Application des connaissances	33	L'entreprise utilise les connaissances disponibles pour résoudre les problèmes ou générer des nouvelles connaissances					
	34	L'entreprise s'assure que les responsables sont libres d'appliquer leurs connaissances, de créer de la créativité et de créer les connaissances requises					
	35	Les connaissances acquises lors des séminaires, des symposiums et des dialogues de consultation sont suffisantes pour remplir					

		efficacement les taches de gestion et de fonctionnement					
	36	L'entreprise est soucieuse de déléguer suffisamment d'autorité pour résoudre les problèmes de nouvelles manières et de les encourager à devenir des connaissances explicites pour en bénéficier à l'avenir					
	37	L'entreprise est soucieuse d'adopter la technologie moderne qu'elle fournit à ses responsables dans la communication avec les clients					

La troisième partie : comportement créatif

	Réf	Paragraphe	Totalement d'accord	Je suis d'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas complètement d'accord
Sensibilité aux problèmes	38	Les responsables de l'entreprise ont la capacité de détecter et de prévoir les problèmes avant qu'ils surviennent					
	39	Les responsables ont la capacité de prédire les carences et les sentiments de nombreux problèmes dans une seule situation					
	40	Les responsables s prévoient de résoudre les problèmes avant qu'ils surviennent					
	41	Les responsables de l'entreprise sont soucieux et intéressés à trouver rapidement des solutions aux problèmes du travail					
	Réf	Paragraphe	Totalement d'accord	Je suis d'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas complètement d'accord
Fluence	42	Les responsables ont la capacité de proposer de nombreuses idées et solutions rapides aux divers problèmes auxquels l'entreprise est confrontée					
	43	Les responsables ont la capacité d'exprimer leurs idées de manière claire et compréhensible					

	44	Les responsables ont la possibilité de récupérer les informations et l'expérience passées à utiliser pour résoudre les problèmes					
	45	Les responsables ont la capacité de lier des situations et la capacité d'analyser en détail lors de la présentation de solutions					
Flexibilité	46	Les responsables ont la capacité de s'adapter rapidement aux évolutions et de changer les attitudes					
	47	Les responsables ont la capacité de penser sous plusieurs angles et d'analyser les problèmes pour résoudre les problèmes					
	48	Les responsables sont soucieux de connaître l'autre opinion, et ils sont en désaccord avec eux afin de l'évaluer et d'en tirer profit pour résoudre les problèmes					
	49	Les responsables ont tendance à faire les choses de différentes manières et méthodes et à y apporter des changements constamment					
Originalité	50	Les responsables de l'entreprise ont la possibilité de proposer de nouvelles idées uniques et peu familières en affaires					
	51	Les responsables ont la capacité de présenter des idées modernes, de suivre le rythme du changement et de se rapporter à la réalité du problème					
	52	Les responsables de l'entreprise cherchent à découvrir des tâches nouvelles et exceptionnelles					
	53	Les responsables souhaitent ne pas imiter les autres dans la résolution de leurs problèmes et dans l'exécution de leurs tâches					
Prendre le risque	54	Les responsables n'hésitent pas à effectuer des changements et des renouvellements pour atteindre les objectifs de l'entreprise					
	55	Les responsables ont un sentiment de risque et ont tendance à contester et à rivaliser avec un grand enthousiasme pour présenter de nouvelles opinions					

	Réf	Paragraphe	Totalem. ent d'accord	Je suis d'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas complét. ement d'accord
	56	Les responsables évitent de rejoindre des équipes où la prise de risque prévaut					
	57	Les responsables ont suffisamment de courage et d'initiative pour changer pour présenter les nouveautés dans l'exercice de leurs fonctions					
Capacité de communication	58	Les responsables de l'entreprise sont intéressés à participer à des séminaires et conférences qui les aident à provoquer le changement et le développement dans l'entreprise					
	59	Les responsables s'efforcent de former, de former et de contacter des experts internes et externes pour accroître leurs compétences, développer des relations et échanger des opinions					
	60	Les responsables gardent une vue continue des informations émises et reçues pour leurs intérêts					
	61	Les responsables sont intéressés à suivre les nouvelles versions et les livres récents dans le domaine de travail de l'entreprise					
Encourager la créativité	62	Les responsables encouragent les propositions qui leur sont soumises par d'autres					
	63	Les responsables encouragent et motivent les personnes qui montrent des idées créatives					
	64	Les responsables travaillent pour fournir un environnement de travail qui encourage la génération d'idées et prendre des initiatives sérieuses pour résoudre les problèmes et exprimer leurs opinions, même si elles sont étranges					
	65	Les responsables fournissent différents canaux de communication entre les personnes pour partager des informations et des expériences, accessibles à tous et à tout					

		moment					
--	--	--------	--	--	--	--	--

La quatrième partie : Données personnelles et professionnelles

		Féminin	Masculin	Le Sexe
Plus de 50 ans	De 41 à 50 ans	De 31 à 40 ans	Moins de 30 ans	Âge
Magister ou doctorat	Master	diplôme d'études, licence, ingénieur	Niveau technique supérieur ou moins	le niveau d'éducation
Plus de 21 ans	De 11 à 20 ans	De 06 à 10 ans	Moins de 05 ans	Années d'ancienneté
Président Directeur général / directeur général adjoint Conseillers du directeur général	Chef de division	Directeur régional / directeur central	Chef de département / Directeur adjoint Directeur d'ag	Grade d'emploi
Plus de 11 fois	8 à 10 fois	5 à 7 fois	Moins de 4 fois	Le nombre de fois où vous bénéficiez d'une formation /Stage

Nous vous remercions pour votre aide et votre contribution

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية والهيئة التابع لها	اسم ولقب الأستاذ المحكم	رقم
أستاذ بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أ.د/عراية الحاج	01
أستاذ بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أ.د/ مناصرية رشيد	02
أستاذ بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة	د/ رجم خالد	03
أستاذ بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة	أ.د/ بن قانة إسماعيل	04
أستاذ بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة	د/ طواهرير عبد الجليل	05
أستاذ بالمركز الجامعي بتيسمسيلت	د/ بوساحة محمد لخضر	06
أستاذ بجامعة بغداد -العراق	أ.د/ صلاح الدين عواد الكبيسي	07
أستاذ الإدارة العامة- كلية المجتمع-قطر	د/ عبد الرحيم حسانين	08

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	141	68.1	68.1	68.1
	أنثى	66	31.9	31.9	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	6.3	6.3	6.3
	من 31 إلى 40 سنة	120	58.0	58.0	64.3
	من 41 إلى 50 سنة	53	25.6	25.6	89.9
	أكثر من 50 سنة	21	10.1	10.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى تقني سامي أو أقل	17	8.2	8.2	8.2
	شهادة دراسات، ليسانس، مهندس	133	64.3	64.3	72.5
	ماستر	50	24.2	24.2	96.6
	ماجستير أو دكتوراه	7	3.4	3.4	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	25	12.1	12.1	12.1
من 06 إلى 10 سنوات	51	24.6	24.6	36.7
من 11 إلى 20 سنة	108	52.2	52.2	88.9
أكثر من 21 سنة	23	11.1	11.1	100.0
Total	207	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcen valide	Pourcen cumulé
Valide رئيس دائرة نائب مدير مدير وكالة	167	80.7	80.7	80.7
مدير جهوي مدير مركزي	32	15.5	15.5	96.1
رئيس قسم	4	1.9	1.9	98.1
مدير عام نائب مدير عام	4	1.9	1.9	100.0
مستشاري المدير العام				
Total	207	100.0	100.0	

توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الإستفادة من التكوين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 4 استفادات	155	74.9	74.9	74.9
من 5 إلى 7 استفادات	39	18.8	18.8	93.7
من 8 إلى 10 استفادات	7	3.4	3.4	97.1
أكثر من 11 استفادة	6	2.9	2.9	100.0
Total	207	100.0	100.0	

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: إدراك واهتمام القيادات بالشركة لمفاهيم واهمية إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ID1	207	4.43	.610
ID2	207	4.27	.662
ID3	207	4.16	.855
ID4	207	4.14	.760
ID5	207	4.14	.865
ID6	207	3.76	1.074
ID7	207	4.24	.661
ID8	207	4.08	.952
ID9	207	4.16	.899
M_ID	207	4.1535	.48623
N valide (liste)	207		

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تشخيص المعرفة من محور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
DIAG10	207	3.41	1.084
DIAG11	207	3.38	1.081
DIAG12	207	3.43	1.086
DIAG13	207	3.54	.954
M_Diag	207	3.4384	.84554
N valide (liste)	207		

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحديد أهداف المعرفة من محور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
OBJ14	207	1	5	3.94	.871
OBJ15	207	1	5	3.71	.983
OBJ16	207	1	5	3.79	.947
OBJ17	207	1	5	3.60	1.088
M_Obj	207	2.00	5.00	3.7572	.69843
N valide (liste)	207				

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توليد المعرفة من محور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
CREA18	207	3.95	.969
CREA19	207	3.66	1.035
CREA20	207	3.65	1.151
CREA21	207	3.69	.976
CREA22	207	3.49	1.074
M_Crea	207	3.6879	.80641
N valide (liste)	207		

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تخزين المعرفة من محور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
SAV23	207	3.86	.893
SAV24	207	3.75	.947
SAV25	207	3.68	.923

SAV26	207	3.55	1.032
SAV27	207	3.67	1.043
M_Sav	207	3.7014	.73600
N valide (liste)	207		

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توزيع المعرفة من محور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
DIST28	207	4.06	.887
DIST29	207	3.81	1.014
DIST30	207	3.58	1.034
DIST31	207	3.48	1.079
DIST32	207	3.65	1.090
M_Dist	207	3.7188	.81108
N valide (liste)	207		

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توزيع المعرفة من محور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
APP33	207	3.72	.965
APP34	207	3.34	1.115
APP35	207	3.22	1.119
APP36	207	3.41	1.005
APP37	207	3.94	.854
M_App	207	3.5256	.73845
N valide (liste)	207		

– المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحوّل السلوك الإبداعي

	N	Moyenne	Ecart type
SENS38	207	3.26	1.079
SENS39	207	3.14	1.059
SENS40	207	3.23	1.085
SENS41	207	3.64	1.046
FLUE42	207	3.59	.919
FLUE43	207	3.70	.788
FLUE44	207	3.69	.802
FLUE45	207	3.54	.874
FLEX46	207	3.55	.928
FLEX47	207	3.52	.875
FLEX48	207	3.26	1.061
FLEX49	207	3.45	.922
ORIG50	207	3.37	1.057
ORIG51	207	3.41	.995
ORIG52	207	3.54	.944
ORIG53	207	3.31	.981
ESP54	207	3.58	.904
ESP55	207	3.37	1.034
ESP56	207	3.29	1.017
ESP57	207	3.44	.978
CAP58	207	4.03	.743
CAP59	207	3.77	.966
CAP60	207	3.85	.911
CAP61	207	3.72	.812
ENC62	207	3.45	.922
ENC63	206	3.52	1.020
ENC64	207	3.31	1.076
ENC65	207	3.51	1.019
M_INNOV	207	3.5017	.62187
N valide (liste)	206		

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني مع الأبعاد عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M_Obj	207	3.7572	.69843
M_Dist	207	3.7188	.81108
M_Sav	207	3.7014	.73600
M_Crea	207	3.6879	.80641
M_KM	207	3.6411	.62738
M_App	207	3.5256	.73845
M_Diag	207	3.4384	.84554
N valide (liste)	207		

- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لتأثير عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداعي السلوك	3.5017	.62187	207
المعرفة تشخيص	3.4384	.84554	207
المعرفة توزيع	3.7188	.81108	207
المعرفة تطبيق	3.5256	.73845	207
المعرفة توليد	3.6879	.80641	207
المعرفة أهداف تحديد	3.7572	.69843	207
المعرفة تخزين	3.7014	.73600	207

Corrélations

	السلوك الإبداعي	تشخيص المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد المعرفة	أهداف تحديد المعرفة	تخزين المعرفة
Corrélation de Pearson	الإبداعي السلوك	1.000	.588	.701	.711	.695	.501
	المعرفة تشخيص	.588	1.000	.596	.486	.607	.535
	المعرفة توزيع	.701	.596	1.000	.669	.741	.498
	المعرفة تطبيق	.711	.486	.669	1.000	.609	.508
	المعرفة توليد	.695	.607	.741	.609	1.000	.507
	المعرفة أهداف تحديد	.501	.535	.498	.508	.507	1.000
	المعرفة تخزين	.586	.510	.654	.615	.631	.539
Sig. (unilatéral)	الإبداعي السلوك	.	.000	.000	.000	.000	.000
	المعرفة تشخيص	.000	.	.000	.000	.000	.000
	المعرفة توزيع	.000	.000	.	.000	.000	.000
	المعرفة تطبيق	.000	.000	.000	.	.000	.000

	المعرفة توليد	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	المعرفة أهداف تحديد	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	المعرفة تخزين	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	الإبداعي السلوك	207	207	207	207	207	207	207
	المعرفة تشخيص	207	207	207	207	207	207	207
	المعرفة توزيع	207	207	207	207	207	207	207
	المعرفة تطبيق	207	207	207	207	207	207	207
	المعرفة توليد	207	207	207	207	207	207	207
	المعرفة أهداف تحديد	207	207	207	207	207	207	207
	المعرفة تخزين	207	207	207	207	207	207	207

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعرفة تطبيق		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	المعرفة توليد		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
3	المعرفة تشخيص		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
4	المعرفة توزيع		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : الإبداعي السلوك

Récapitulatif des modèles^e

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.711 ^a	.505	.503	.43852
2	.784 ^b	.615	.611	.38782
3	.797 ^c	.636	.630	.37802
4	.805 ^d	.648	.641	.37242

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة تطبيق

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

c. Prédicteurs : (Constante), المعرفة تشخيص, المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

d. Prédicteurs : (Constante), المعرفة توزيع, المعرفة تشخيص, المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

e. Variable dépendante : الإبداعي السلوك

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40.243	1	40.243	209.265	.000 ^b
	Résidus	39.422	205	.192		
	Total	79.665	206			

2	Régression	48.982	2	24.491	162.835	.000 ^c
	Résidus	30.683	204	.150		
	Total	79.665	206			
3	Régression	50.656	3	16.885	118.163	.000 ^d
	Résidus	29.009	203	.143		
	Total	79.665	206			
4	Régression	51.648	4	12.912	93.093	.000 ^e
	Résidus	28.017	202	.139		
	Total	79.665	206			

a. Variable dépendante : الإبداعى السلوك

b. Prédictors : (Constante), المعرفة تطبيق

c. Prédictors : (Constante), المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

d. Prédictors : (Constante), المعرفة تشخيص, المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

e. Prédictors : (Constante), المعرفة توزيع, المعرفة تشخيص, المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1.391	.149		9.337	.000		
	المعرفة تطبيق	.599	.041	.711	14.466	.000	1.000	1.000
2	(Constante)	.959	.144		6.681	.000		
	المعرفة تطبيق	.385	.046	.457	8.337	.000	.629	1.589
	المعرفة توليد	.322	.042	.417	7.623	.000	.629	1.589
3	(Constante)	.852	.143		5.946	.000		
	المعرفة تطبيق	.356	.046	.422	7.778	.000	.608	1.644
	المعرفة توليد	.251	.046	.326	5.450	.000	.502	1.990
	المعرفة تشخيص	.136	.040	.186	3.423	.001	.610	1.639
4	(Constante)	.812	.142		5.719	.000		
	المعرفة تطبيق	.306	.049	.364	6.285	.000	.520	1.922
	المعرفة توليد	.187	.051	.243	3.649	.000	.393	2.542
	المعرفة تشخيص	.113	.040	.153	2.795	.006	.580	1.724
	المعرفة توزيع	.143	.054	.187	2.674	.008	.357	2.803

a. Variable dépendante : الإبداعى السلوك

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1	.318 ^b	6.152	.000	.396	.764	1.308	.764

الملاحق

	المعرفة توزيع	.409 ^b	6.833	.000	.432	.552	1.812	.552
	المعرفة توليد	.417 ^b	7.623	.000	.471	.629	1.589	.629
	المعرفة أهداف تحديد	.188 ^b	3.387	.001	.231	.742	1.348	.742
	المعرفة تخزين	.239 ^b	3.971	.000	.268	.622	1.608	.622
2	المعرفة تشخيص	.186 ^c	3.423	.001	.234	.610	1.639	.502
	المعرفة توزيع	.230 ^c	3.322	.001	.227	.375	2.665	.375
	المعرفة أهداف تحديد	.084 ^c	1.599	.111	.112	.680	1.471	.576
	المعرفة تخزين	.080 ^c	1.324	.187	.093	.517	1.934	.517
3	المعرفة توزيع	.187 ^d	2.674	.008	.185	.357	2.803	.357
	المعرفة أهداف تحديد	.035 ^d	.653	.514	.046	.621	1.611	.492
	المعرفة تخزين	.051 ^d	.853	.394	.060	.505	1.979	.451
4	المعرفة أهداف تحديد	.029 ^e	.547	.585	.039	.619	1.615	.356
	المعرفة تخزين	.018 ^e	.298	.766	.021	.482	2.075	.340

a. Variable dépendante : الإبداعى السلوك

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المعرفة تطبيق

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المعرفة تشخيص, المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المعرفة توزيع, المعرفة تشخيص, المعرفة توليد, المعرفة تطبيق

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance				
				(Constante)	تطبيق المعرفة	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	توزيع المعرفة
1	1	1.979	1.000	.01	.01			
	2	.021	9.675	.99	.99			
2	1	2.959	1.000	.00	.00	.00		
	2	.024	11.133	.96	.10	.31		
	3	.017	13.222	.03	.90	.68		
3	1	3.932	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.030	11.460	.42	.06	.01	.62	
	3	.022	13.329	.56	.38	.16	.22	
	4	.016	15.728	.02	.56	.82	.15	
4	1	4.918	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.030	12.791	.49	.04	.01	.51	.00
	3	.025	14.101	.43	.14	.06	.37	.10
	4	.016	17.398	.06	.70	.39	.12	.04
	5	.011	20.912	.01	.12	.54	.00	.85

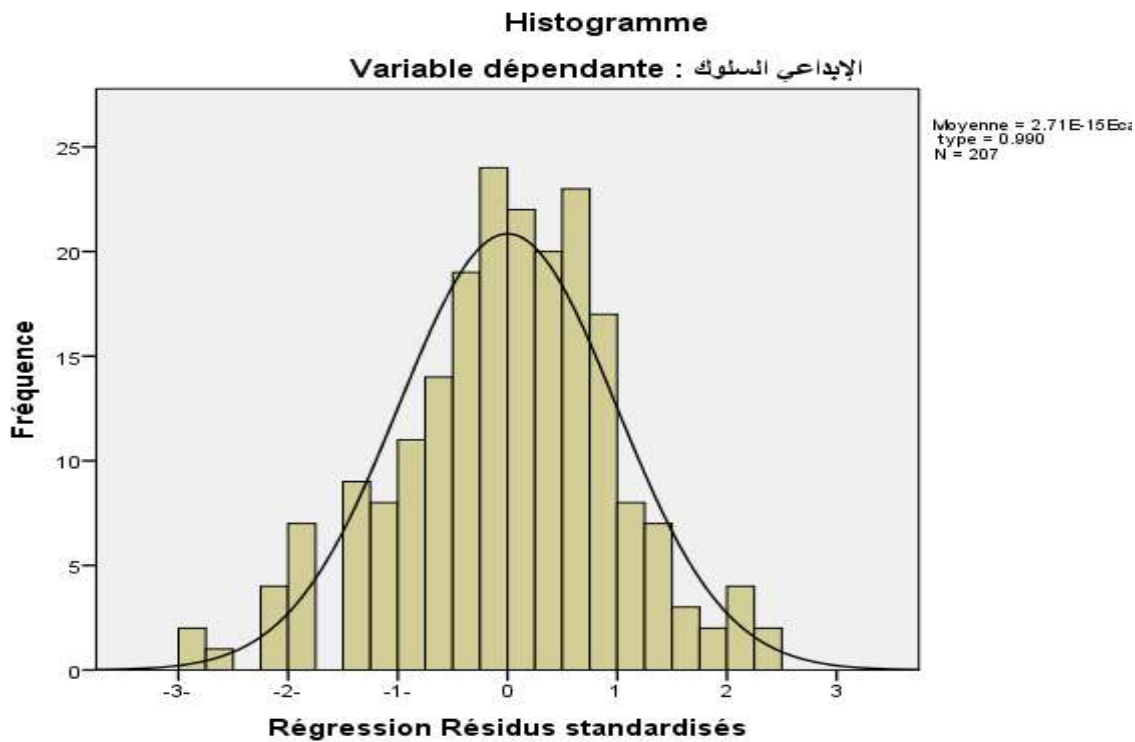
a. Variable dépendante : الإبداعى السلوك

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.0472	4.5294	3.5017	.50072	207

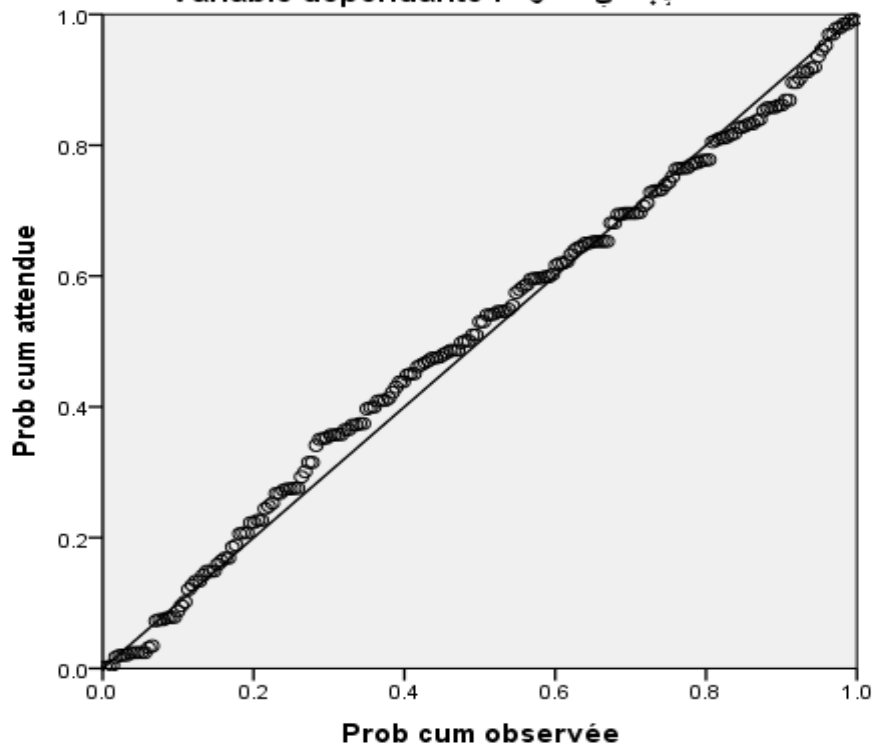
Valeur prédite standardisée	-2.905-	2.053	.000	1.000	207
Erreur standard de la prévision	.027	.121	.055	.018	207
Valeur prédite ajustée	2.0319	4.5337	3.5020	.50047	207
Résidu	-1.05726-	.89365	.00000	.36879	207
Prévision standardisé	-2.839-	2.400	.000	.990	207
Résidu de Student	-2.884-	2.420	.000	1.004	207
Résidu supprimé	-1.09107-	.90871	-.00036-	.37918	207
Résidu supprimé de Student	-2.938-	2.449	-.001-	1.010	207
Distance de Mahalanobis	.079	20.793	3.981	3.590	207
Distance de Cook	.000	.072	.006	.012	207
Valeur influente centrée	.000	.101	.019	.017	207

a. Variable dépendante : الإبداعى السلوك



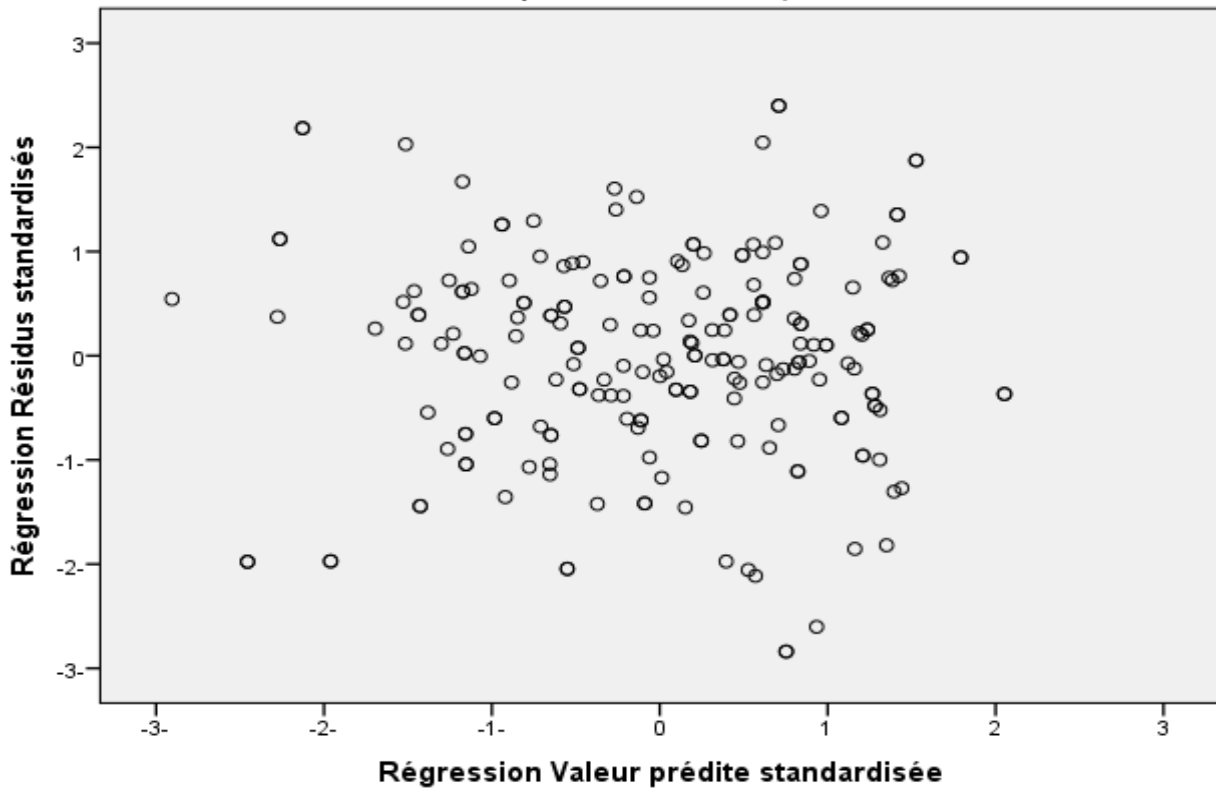
Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الإبداع السلوك

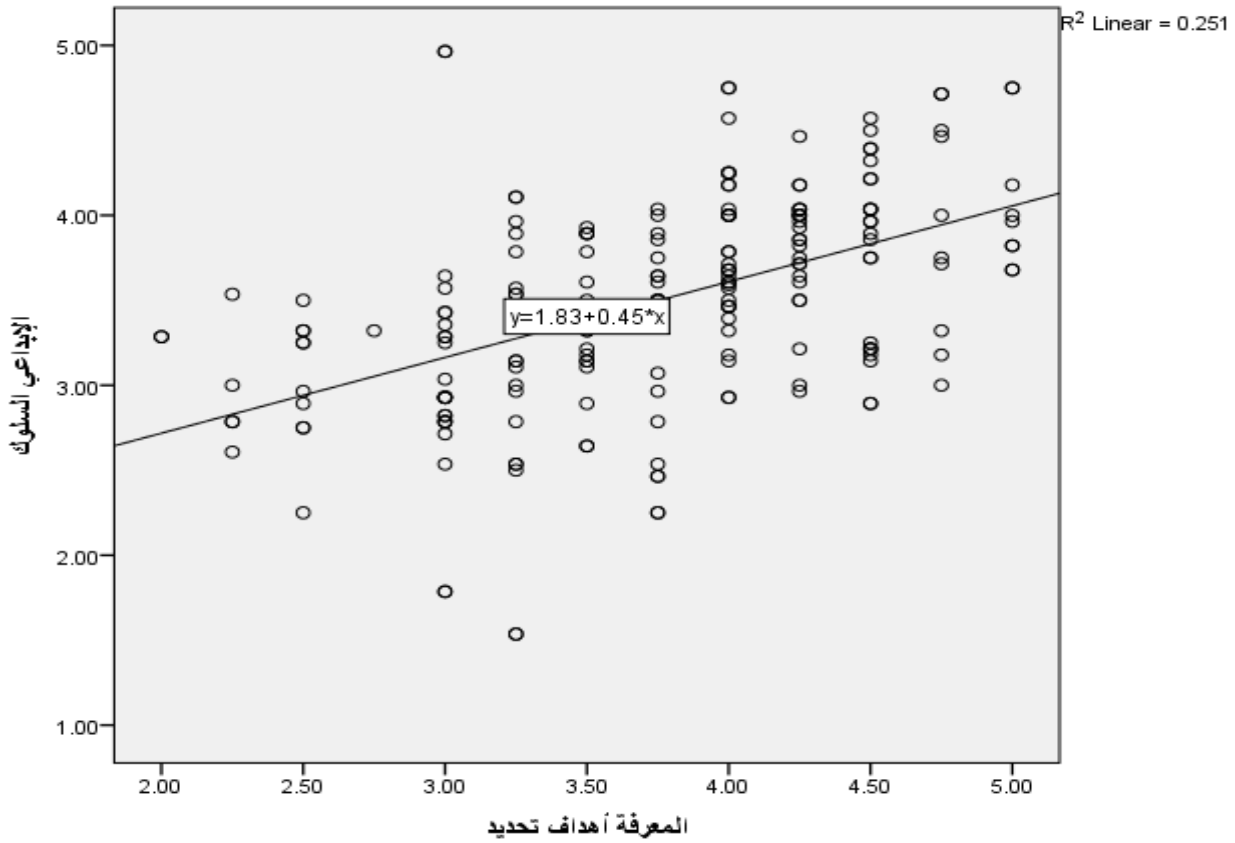


Nuage de points

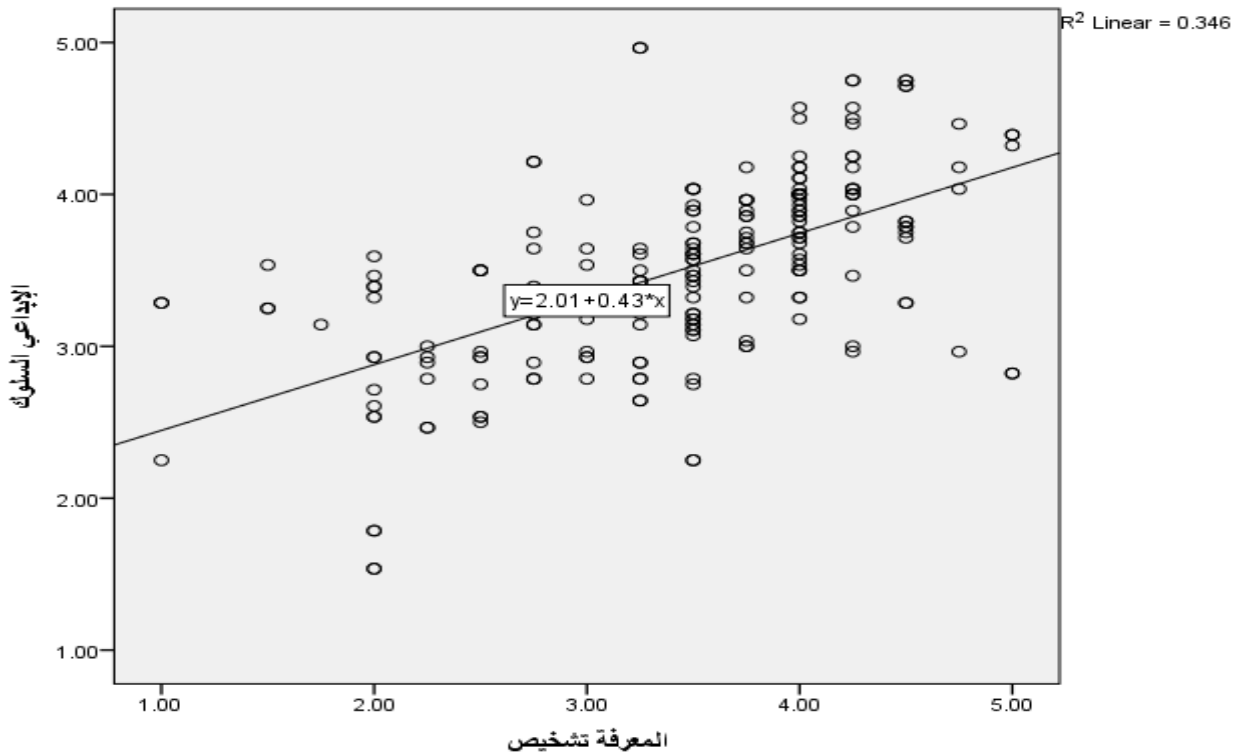
Variable dépendante : الإبداع السلوك



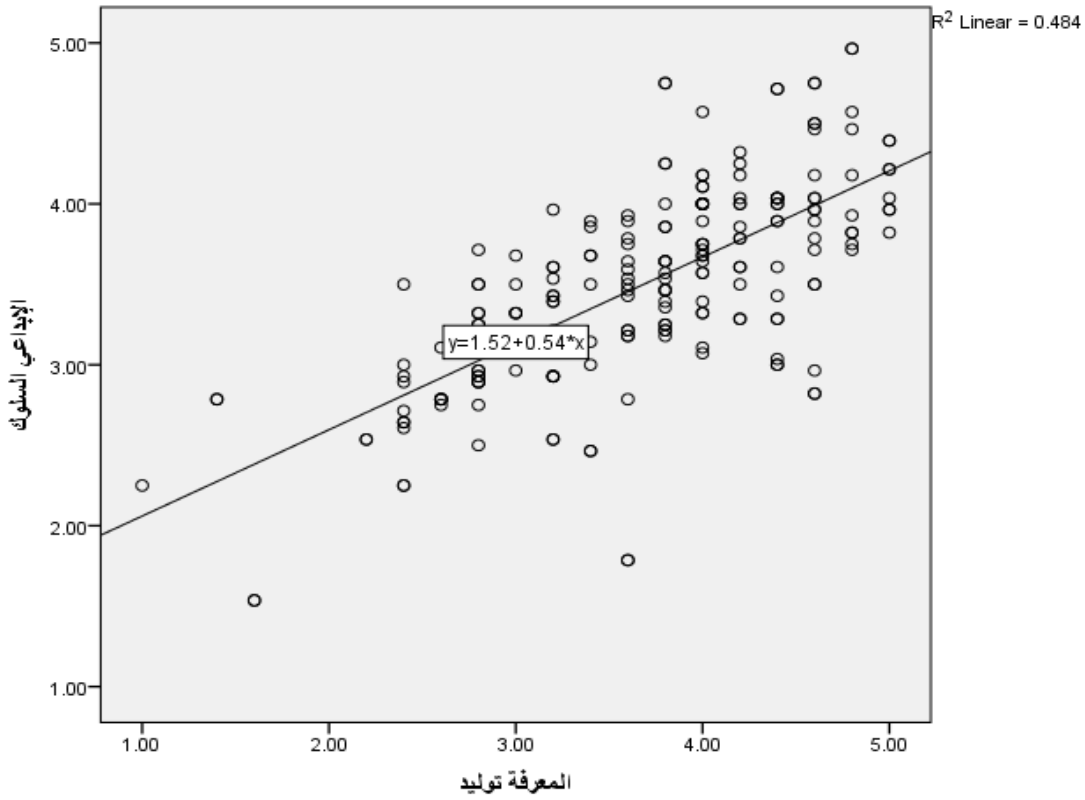
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير تحديد أهداف المعرفة على السلوك الإبداعي



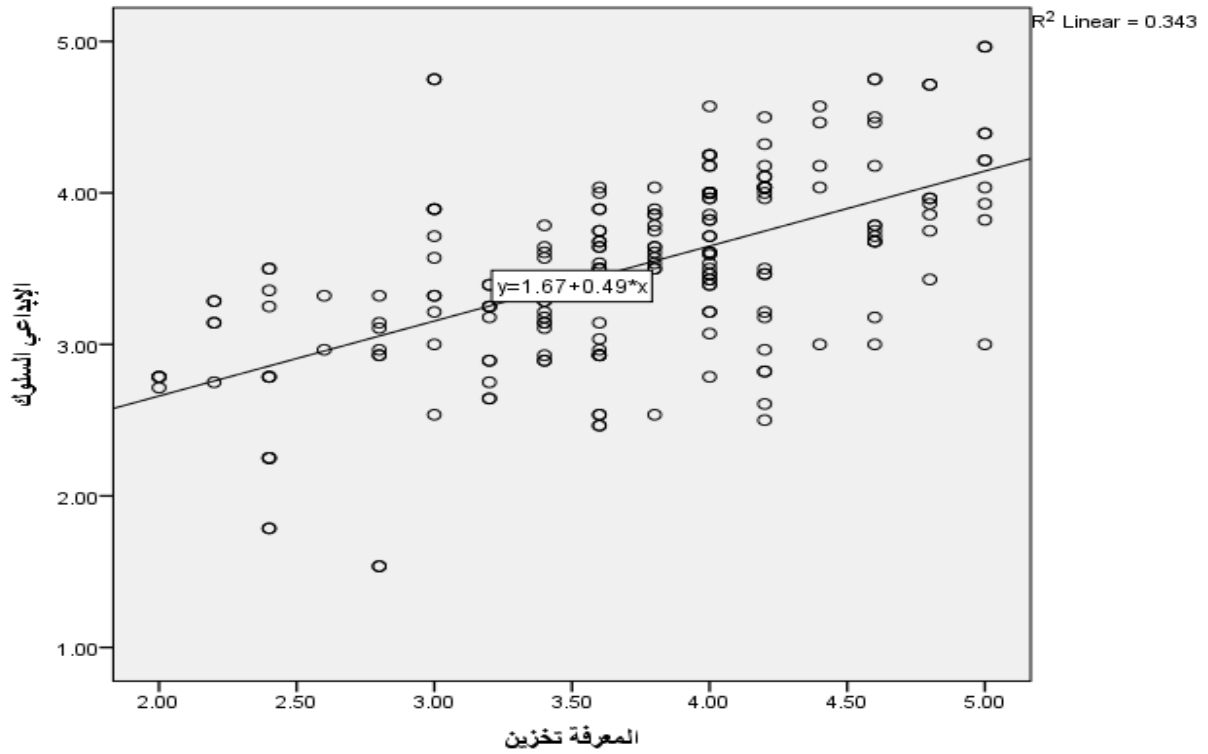
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تشخيص المعرفة على السلوك الإبداعي



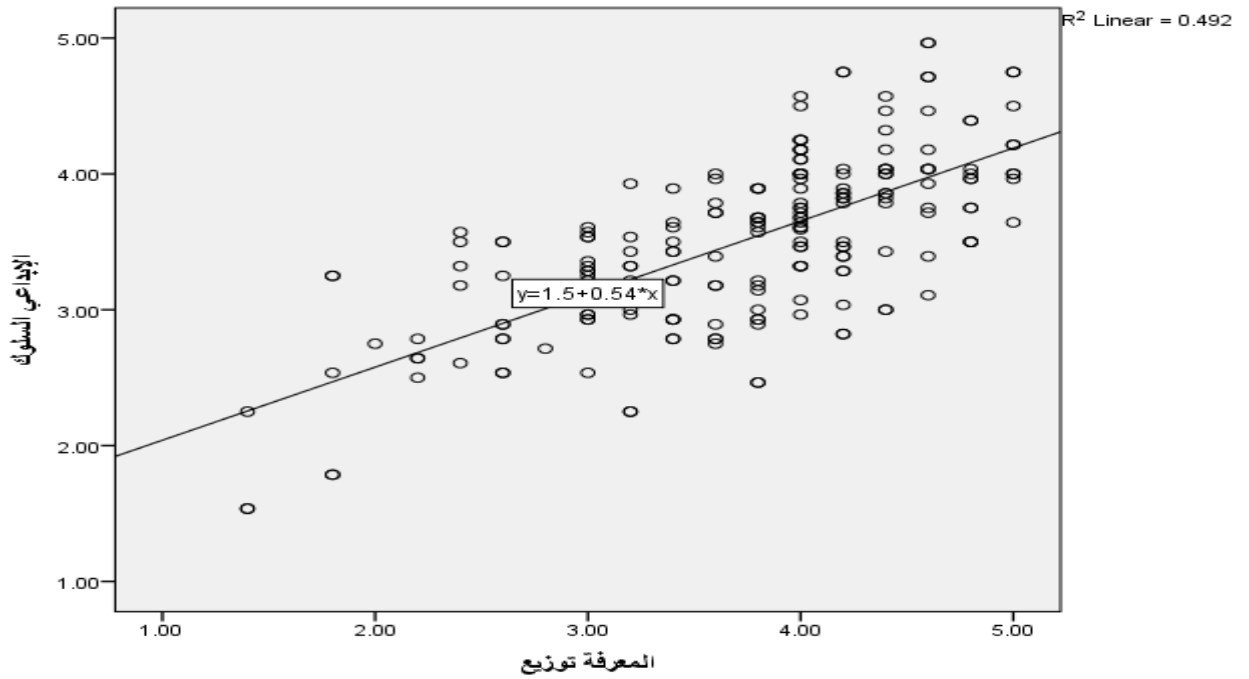
Graphique - تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير توليد المعرفة على السلوك الإبداعي



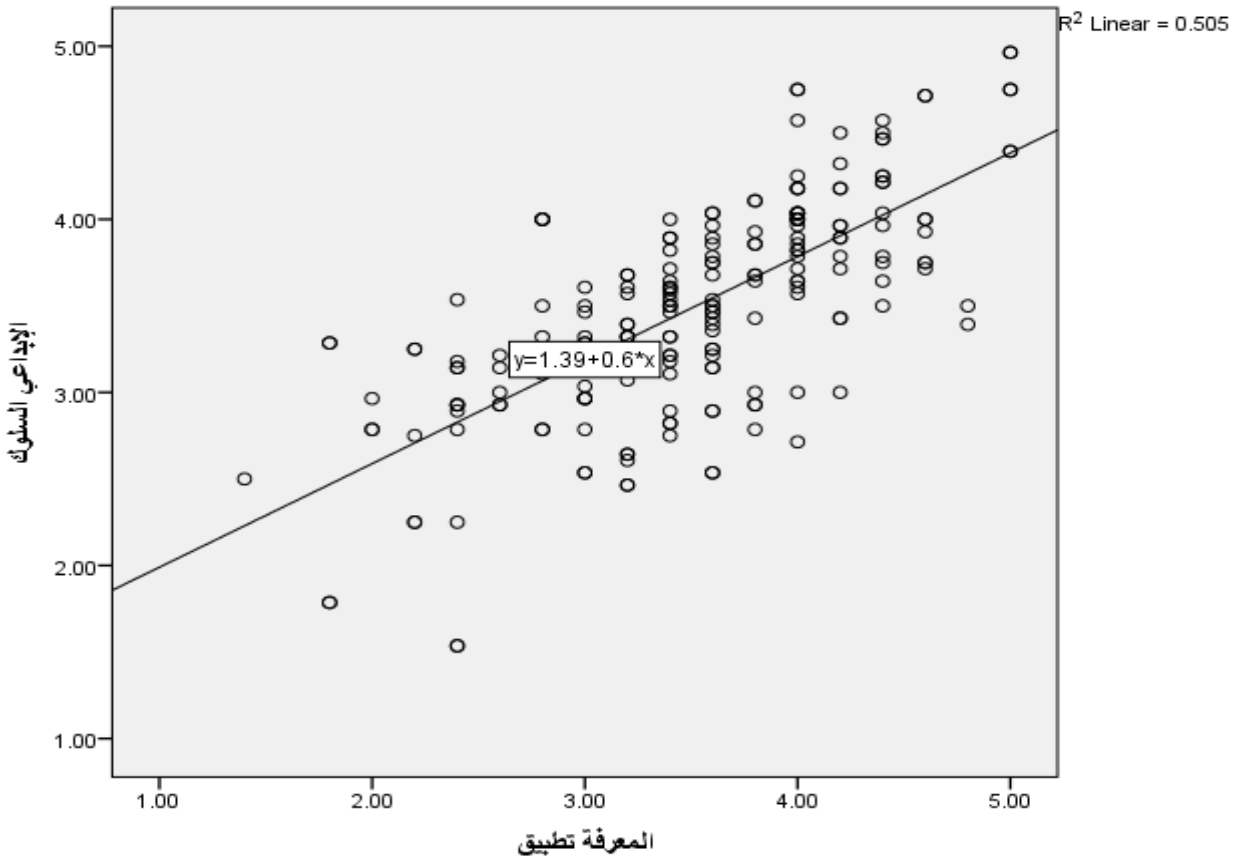
Graphique - تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير تخزين المعرفة على السلوك الإبداعي



Graphique - تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير توزيع المعرفة على السلوك الإبداعي



Graphique - تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق المعرفة على السلوك الإبداعي



الفهرس

IV.....	الإهداء
V.....	الشكر
VI.....	ملخص الدراسة
VIII.....	قائمة المحتويات
X.....	قائمة الجداول
XIV.....	قائمة الأشكال
XV.....	قائمة الملاحق
XVI.....	قائمة الإختصارات
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
3	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
5	الفرع الثاني: هرم المعرفة
6.....	الفرع الثالث: تصنيفات وخصائص المعرفة
7.....	أولاً: تصنيفات وأنواع المعرفة
8	ثانياً: خصائص المعرفة
10.....	الفرع الرابع: فجوة وموجودات المعرفة
11.....	أولاً: فجوة المعرفة
12.....	ثانياً: موجودات المعرفة
13.....	الفرع الخامس: مصادر وخرائط المعرفة
13.....	أولاً: مصادر المعرفة
14.....	ثانياً: خرائط المعرفة

14.....	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة
15	الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
15	أولا: نشأة وتطور إدارة المعرفة
16	ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة
17..	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
17.....	أولا: أهمية إدارة المعرفة
18.....	ثانيا: أهداف إدارة المعرفة
19.....	الفرع الثالث: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة
19.....	أولا: مبادئ إدارة المعرفة
20.....	ثانيا: عناصر إدارة المعرفة
22.....	الفرع الرابع: مجالات إدارة المعرفة وأبعادها
22.....	أولا: مجالات إدارة المعرفة
23.....	ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة
23.....	الفرع الخامس: مبررات التحول اتجاه إدارة المعرفة
24.....	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة، النماذج والقياس
24.....	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
25.....	أولا: تشخيص المعرفة
26.....	ثانيا: تحديد أهداف المعرفة
26.....	ثالثا: توليد المعرفة
28.....	رابعا: تخزين المعرفة
29.....	خامسا: توزيع المعرفة
30.....	سادسا: تطبيق المعرفة
31.....	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة، الأدوات والقياس
31.....	أولا: نماذج إدارة المعرفة
33.....	ثانيا: قياس إدارة المعرفة

35.....	ثالثا: أدوات إدارة المعرفة
37	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.....
37.....	أولا: عوامل فشل مبادرات إدارة المعرفة واخفاقاتها.....
38.....	ثانيا: عوامل نجاح مبادرات إدارة المعرفة.....
39.....	المبحث الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي.....
39	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.....
40	الفرع الأول: مفهوم الإبداع.....
40.....	أولا: الإبداع لغة.....
41.....	ثانيا: الإبداع اصطلاحا.....
43	الفرع الثاني: مستويات وخصائص الإبداع.....
43.....	أولا: مستويات الإبداع
44.....	ثانيا: خصائص الإبداع.....
45	الفرع الثالث: أهمية الإبداع، أنواعه ومراحله.....
45	أولا: أهمية الإبداع.....
46	ثانيا: أنواع الإبداع.....
47.....	ثالثا: مراحل الإبداع.....
48	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للسلوك الإبداعي.....
48	الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي.....
48.....	أولا: تعريف السلوك.....
49	ثانيا: تعريف السلوك الإبداعي.....
50	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي وعناصره.....
50	أولا: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي.....
53.....	ثانيا: عناصر السلوك الإبداعي.....
56	المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي.....
57	الفرع الأول: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي.....

57.....	أولا: صفات الشخص المبدع.....
58.....	ثانيا: المناخ التنظيمي.....
59	الفرع الثاني: أساليب تنمية السلوك الإبداعي
59.....	أولا: أسلوب العصف الذهني.....
60	ثانيا: أسلوب سكامير.....
61.....	ثالثا: أسلوب القبعات الست.....
62	الفرع الثالث: معوقات السلوك الإبداعي
62.....	أولا: المعوقات العقلية.....
62.....	ثانيا: المعوقات الإنفعالية.....
62.....	ثالثا: المعوقات الدافعية.....
62.....	رابعا: المعوقات التنظيمية.....
63.....	خامسا: معوقات البيئة العامة.....
64	المطلب الرابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة والقيادة بالسلوك الإبداعي.....
65	الفرع الأول: أهمية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.....
66	الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بالسلوك الإبداعي.....
69	خلاصة الفصل
70	الفصل الثاني: عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة.....
71	تمهيد.....
72.....	المبحث الأول: الدراسات التطبيقية السابقة حول الدراسة.....
73.....	المطلب الأول: الدراسات التطبيقية السابقة العربية.....
87.....	المطلب الثاني: الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية.....
90.....	المبحث الثاني: تقييم الدراسات التطبيقية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.....
90.....	المطلب الأول: تقييم الدراسات التطبيقية السابقة.....
95.....	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات التطبيقية السابقة بالدراسة الحالية.....
99.....	خلاصة الفصل

100.....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
101.....	تمهيد.....
102.....	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية.....
102.....	المطلب الأول: طريقة الدراسة
102.....	أولا: مجتمع وعينة الدراسة.....
103.....	ثانيا: متغيرات الدراسة.....
103.....	المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات وأدوات الدراسة.....
103.....	أولا: طرق جمع المعلومات.....
103.....	ثانيا: أدوات الدراسة.....
105.....	المبحث الثاني: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية.....
105.....	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية والمتوسطات المرجحة.....
107.....	المطلب الثاني: إختبار صدق وثبات المقياس.....
107.....	أولا: اختبار صدق الإتساق الداخلي.....
117.....	ثانيا: ثبات أداة الدراسة.....
118.....	خلاصة الفصل.....
119.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
120.....	تمهيد.....
121.....	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
121.....	المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.....
121.....	أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
122.....	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....
123.....	ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة مستوى التحصيل العلمي.....
124.....	رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية
125.....	خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
126.....	سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة والمستوى العام لمحاور الدراسة.....	127
أولاً: عرض وتحليل فقرات المحور الأول إدراك واهتمام قيادات الشركة بعمليات إدارة المعرفة.....	127
ثانياً: عرض وتحليل فقرات المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة والمستوى العام له.....	129
1: عرض وتحليل فقرات بعد تشخيص المعرفة.....	129
2: عرض وتحليل فقرات بعد تحديد اهداف المعرفة.....	130
3: عرض وتحليل فقرات بعد توليد المعرفة.....	132
4: عرض وتحليل فقرات بعد تخزين المعرفة.....	133
5: عرض وتحليل فقرات بعد توزيع المعرفة.....	135
6: عرض وتحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة.....	137
7: عرض وتحليل المحور الكلي لعمليات إدارة المعرفة والمستوى العام للمحور.....	138
ثالثاً: عرض وتحليل فقرات محور السلوك الإبداعي والمستوى العام له.....	140
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.....	146
المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....	146
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	146
ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	147
ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	149
رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	150
خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.....	166
المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....	178
خلاصة الفصل.....	197
الخاتمة.....	198
المصادر والمراجع.....	204
الملاحق.....	214
الفهرس.....	246