



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي

دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت

من إعداد الطالب: عبد الرحمان بن حميدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/12

امام اللجنة المكونة من السادة

د/ لبوز نوح	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) رئيسا
د/ ذكار محمد يزيد	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/ حليمي نبيل	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2024-2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي

دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت

من إعداد الطالب: عبد الرحمان بن حميدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/12

امام اللجنة المكونة من السادة

د/ لبوز نوح	(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
د/ ذكار محمد يزيد	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/ حلومي نبيل	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2024-2025

□ الأهداء

الحمد لله وكفى والسلام على عبده المصطفى اما بعد اهدي ثمرة
جهدي وحصاد علمي الى الوالدين الكريمين حفظهما الله لي
واطال عمرهما اللذان ارادا لي الأفضل ودفعاني لامضي قدما نحو
مستقبل منشد والى اخوتي وعائلي واصدقائي الذين منحوا لي القوة
التي استمد منها حتى وصلت الى هذه المرحلة
والى كل من قدم لي يد العون قريبا كان ام بعيد
الى كل من جمعني معه لحضة خير

عبد الرحمان بن حميدة



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث
والذي المنا بالصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف "دكار يزيد"
على ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء
موضوع دراستي في جوانبها المختلفة كما أتقدم بالشكر الى جميع
موظفي مديرية الطاقة والمناجم الذين زودوني بمعلومات لاتمام
الدراسة وخاصة المؤطر بالمؤسسة "الأمين صوالحي" كما اشكر
"توفيق بلة" العامل بالمؤسسة على مساعدته وبعدها الشكر
موصول لكل الاساتذة الذين تتلمذت على أيديهم
بالوقوف امام حضرتكم اليوم.

هافت الدراسة الى الكشف عن أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية مع ثلاثة مسؤولين في المؤسسة ويتعلق الامر برئيس مصلحة الإدارة والوسائل ورئيس مكتب الغاز الطبيعي ورئيس مكتب الكهرباء والطاقات المتجددة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وجمع المعلومات عن طريق الملاحظة والمقابلة الشخصية ومعالجتها بواسطة برنامج Excel.

توصلت الدراسة في نهايتها الى عدة نتائج أهمها ان مستوى كل من المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، ولا توجد علاقة بين المعرفة الضمنية كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع، بالإضافة الى عدم وجود أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

الكلمات المفتاحية: معرفة، ابداع، معرفة ضمنية، أداء ابداعي، مديرية الطاقة والمناجم.

Summary

The study aimed to examine the impact of implicit knowledge on creative performance at the Directorate of Energy and Mines in Touggourt. The study relied on personal interviews with three officials in the organization, namely the Head of Administration and Resources Department, the Head of Natural Gas Office, and the Head of Electricity and Renewable Energy Office. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and field research was conducted. Data was collected through observation and personal interviews and analyzed using Excel software.

The study concluded with several findings, the most significant of which are that both implicit knowledge and creative performance levels at the studied institution were high. However, no relationship was found between implicit knowledge as an independent variable and creative performance as a dependent variable.

Additionally, there was no effect of implicit knowledge on creative performance among the employees of the Directorate of Energy and Mines in Touggourt.

Keywords: Knowledge, Creativity, Tacit Knowledge, Creative Performance, Directorate of Energy and Mines.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا-و	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي
3	المطلب الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية
10	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة غير العربية
19	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريق والأدوات المعتمدة في الدراسة
24	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
37	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
35	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
39	خاتمة
42	قائمة المراجع
47	الفهرس
50	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
24	متغيرات الدراسة	1-2
28	إجابات المسؤولين على أسئلة المقابلة	2-2
30	اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد المعرفة الضمنية	3-2
32	اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد الأداء الإبداعي	4-2
34	نتائج حساب المقاييس المستخدمة	5-2
37	مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة	6-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	يوضح تصنيف المعرفة	2-1
10	يوضح أبعاد المعرفة الضمنية	2-1
14	يوضح أبعاد الأداء الابداعي	3-1
27	يوضح مصالح مديرية الطاقة والمناجم لولاية تونقت	1-2
31	يوضح تحليل متوسطات ابعاد المعرفة الضمنية	2-2
33	يوضح تحليل متوسطات ابعاد الأداء الابداعي	3-2

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	استمارة التقيط لسنة 2024	1



مقدمة



ا. توطئة:

يعد موضوع الأداء الإبداعي من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً للدور المحوري الذي يلعبه الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات واستدامة نجاحها في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المعرفة بمختلف أشكالها، تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز والابتكار، إلا أن المعرفة الضمنية التي تتجسد في خبرات الأفراد ومهاراتهم المكتسبة وتجاربهم العملية تحتل مكانة خاصة باعتبارها مصدراً يصعب تقليده أو نقله، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية فريدة.

وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في استثمار رأس مالها البشري، برزت أهمية استكشاف أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي، خاصة وأن القدرة على تحويل الخبرات الضمنية إلى أفكار وحلول مبتكرة أصبحت معياراً رئيسياً لنجاح المؤسسات في الأسواق العالمية. كما أن تفعيل المعرفة الضمنية يساهم في رفع جودة الأداء الإبداعي، من خلال دعم عمليات التفكير الخلاق، وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز مكانة المؤسسة في بيئة الأعمال.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

ب. إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ومن خلال الدراسة التي سيتم القيام بها نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمت بطرح الأسئلة الفرعية التي تدور حول النقاط التالية:

- 1- ما مستوى المعرفة الضمنية لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت؟
- 2- ما مستوى الأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت؟
- 4- هل يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لعمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت؟

ت. الفرضيات:



لأجل دراسة هذا البحث تمت صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع المعرفة الضمنية وأثارها على الأداء الإبداعي، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة:

- 1- هناك مستوى مرتفع لاستخدام المعرفة الضمنية لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت.
- 2- يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت.
- 3- توجد علاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت.
- 4- يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

له عدة دوافع وهي:

- الرغبة الشخصية في الإطلاع عليه
- إرتباط الموضوع بمجال إدارة الموارد البشرية
- ندرة (قلة) الدراسات التي تناولت الموضوع في جامعة ورقلة

ج. أهداف الدراسة:

- محاولة الإيمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي
- محاولة التعرف على أبعاد المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفون ومعرفة دور هذه الأبعاد على سلوكهم
- أثر المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الأداء الإبداعي لدى الموظفين
- تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي في مديرية الطاقة والمناجم
- الوصول الى وضع تصور مقترح لتنمية الأداء الإبداعي باستخدام المعرفة الضمنية للموظفين

ح. أهمية الدراسة:

- تمثل الأهمية الكبرى لهذه الدراسة في توضيح الأثر الذي تحدثه المعرفة الضمنية في الأداء الإبداعي
- محاولة لفت انتباه المؤسسات الى موضوع المعرفة الضمنية كونها أبرز المفاهيم الحديثة
- المساهمة في زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية
- وكذلك تبرز أهميته خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشري باعتباره من أهم موارد المؤسسة
- الأهمية القصوى لدراسة المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي

خ. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر المعرفة الضمنية كمتغير مستقل على الأداء الإبداعي كمتغير تابع في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت
- الحدود البشرية: تم عمل مقابلة شخصية مع ثلاثة مسؤولين في مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2 مارس 2025 الى 31 مارس 2025
- الحدود المكانية: إستهدفت الدراسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت

د. منهج البحث والأدوات المستعملة:

المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها، وهذا يتجسد في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي تم استخدام طريقة تحليل المحتوى لاختبار صحة الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة حيث تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال الاعتماد على المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، ولتحليل تلك المعلومات تم استخدام برنامج Excel.

د. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترت مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الافكار التي تساعدني في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

● الكتب والمقالات العلمية.

● مذكرات الماجستير والدكتوراه.

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلة كأداة رئيسية للدراسة، وهذا مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

ر. صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات نذكر ما يلي

- ❖ عدم توفر بعض الوثائق لعدم توفرها في المؤسسة
- ❖ عدم إمكانية الوصول لبعض الوثائق والتي تتطلب موافقة المدير للإطلاع عليها
- ❖ صعوبة إجراء المقابلة بسبب عدم توفر المسؤولين أو إنشغالهم
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات بسبب طبيعتها الحساسة

ز. محتوى الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها قمت بتقسيم البحث إلى فصلين، لكل منهما مبحثين، فتناولت في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي ويندرج ضمنه مبحثين، الأول بعنوان الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي ويتضمن مطلبين، الأول الإطار النظري للمعرفة الضمنية والثاني الإطار النظري للأداء الإبداعي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية ويندرج ضمن مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية والمطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة غير العربية والمطلب الثالث مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

وخصصت الفصل الثاني للدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مديرية الطاقة والمناجم لولاية تونقوت، يتضمن مبحثين، في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة. أما الخاتمة فقد تطرقت من خلالها إلى أهم النتائج المتوصل إليها والاقتراحات.

س. نموذج الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف أعتمد على نموذج خاص، للتعرف على إذا مكان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وفق الشكل التالي:



نموذج الدراسة

الأداء الإبداعي

المعرفة الضمنية

الطلاقة

المرونة

التحفيز الذاتي

الأصالة

التواصل الفعال

العوامل البيئية

الاثراء بالتفصيل

الحساسية للمشكلات

القدرة على التحليل

الخبرة

المهارة

الاعتماد على التعلم الرسمي

الوضوح

زيادة الكفاءة

التوثيق والتنظيم

التفاعل والتبادل الاجتماعي

الحدس

التفكير

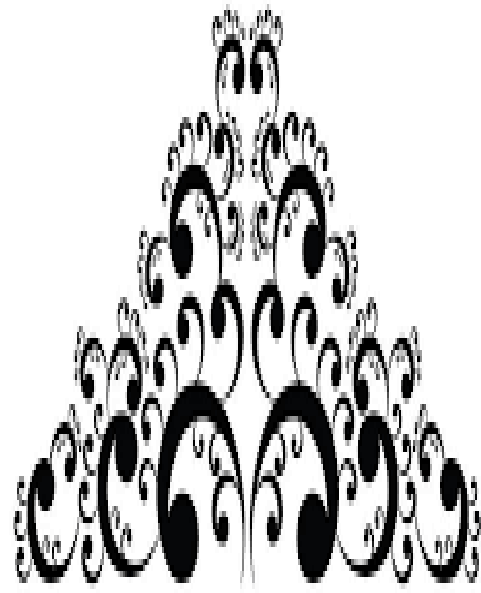
علاقة تأثير

دور

المتغير التابع

المتغير المستقل

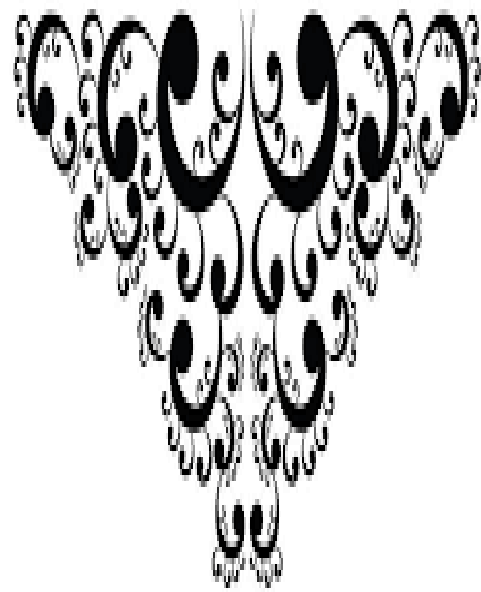
المصدر: من إعداد الطالب



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة

الضمنية والأداء الإبداعي



تمهيد:

تعد المعرفة الضمنية من أهم المفاهيم الإدارية، إذ تشير إلى تلك المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة والممارسة، دون أن تكون مصاغة بشكل صريح أو ممنهج. وتلعب هذه المعرفة دوراً أساسياً في تشكيل الأداء الإبداعي، حيث تمثل قاعدة خفية ينطلق منها التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطرق غير تقليدية. فالإبداع لا ينبع فقط من المعرفة النظرية أو المعلومات المعلنة، بل يتطلب أيضاً توظيف المهارات المكتسبة والتجارب الشخصية التي غالباً ما يصعب التعبير عنها بالكلمات.

سيتم في هذا الفصل، تسليط الضوء على الأدبيات النظرية لكل من المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي، وهذا من خلال

مبحثين:

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي.

المطلب الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.

أولاً: مفهوم المعرفة.

لغة: هو إدراك الشيء على ما هو عليه أو هو الإدراك الجزئي أو البسيط حيث أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب وفي اللغة الإنجليزية knowledge حسب قاموس أكسفورد بأنها الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم.¹

اصطلاحاً: تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم، نذكر منها:

- المعرفة: هي قيمة مضافة ورأس مال فكري تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.
 - المعرفة: هي الفهم والإدراك والتعلم من خلال المزج بين الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين.
- مما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لاتخاذ قرارات صائبة أو أثناء أدائهم لمهامهم بإتقان.

حدد نوناكا وتايكوشي المعرفة كمنتج ناجم عن تفاعل المعرفة الصريحة والضمنية، فعملية خلق المعرفة تلتخص في دوامة اكتساب المعرفة، وبالنسبة إلى دافنوبورت تعد المعرفة مزيجاً متطوراً من الخبرات والقيم والمعلومات والخبرات ذات السياق، والتي توفر إطاراً لتقييم وإدماج الخبرات والمعلومات الجديدة.²

ثانياً: أهمية المعرفة.

تتمثل أهمية المعرفة في كونها:

¹ من زيد بالقاسم، طائي صلاح الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، مجلة المبرري للدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 5 العدد 2، 2021 ص 137-140

² فتح الله خالص، بن عيسى عبد القادر، تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد 6 العدد 2، 2022 ص 156

- 1- من أهم المصادر التي تساهم في إستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة.¹
- 2- المعرفة هي أحد الأصول ذات القيمة التي يمكن إدارتها بالفعالية نفسها التي تدار بيها الأصول المادية لتحسين الأداء.²
- 3- المعرفة بوصفها أداة إستراتيجية تشجع على خلق ثقافة شاملة متحسسة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية.³
- 4- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لإعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.⁴

الفرع الثاني: مصادر وأنواع المعرفة.

أولاً: مصادر المعرفة.

قال ابن تيمية في كتابه الاستقامة، إن مصادر المعرفة ثلاثة: الحس والعقل والمركب منهما كالخبر. مصدر المعرفة بأنه ذل المصدر الذي يجوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد.⁵

ذكر الكندي عدة مصادر للمعرفة الإنسانية واعتمد في ذلك على القرآن الكريم فقال إنها تشتمل على الله عز وجل، الكون الوحي، العقل والحواس

وقديما أشار أرسطو إلى الخدس كمصدر للمعرفة. ويقول ألبرت اينشتاين أن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة فنجد مصادر المعرفة نوعين هما:

المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات ومراكز المعلومات والإنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة من خلال تعامل الأفراد داخلها واستطاعتهم معالجتها وتحويلها إلى

¹ ممدوح عبد الغرير رفاعي، إدارة المعرفة مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري، 2016 ص 14

² مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهمية فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، دراسة ميدانية لمديريات المؤسسة سوباطراك-حاسبي مسعود ورقلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018 ص 6

³ إيمان محمد حواد الغانمي، توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مديريتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، 2016 ص 50

⁴ فراح رشيد فلور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، 2017 ص 209

⁵ Al-Shomrani, Salch Mohammed Ali, and Prof Mohammed Amin Marghalani. "The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS (Proposed Model)." American Academic & Scholarly Research Journal 11.1 (2019).

معلومات من خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية كالتأمل والفهم والتسديد والحكم، ثم إلى معرفة من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم

المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ومن أمثلتها: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية وورش العمل المكتبات والمنصات الإلكترونية، والتعلم الصفي الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو الحدوث وبراءات الاختراع الداخلية.

كما هناك من يقسمها إلى:

مصادر داخلية: عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.

مصادر خارجية: عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد.

ثانيا: أنواع المعرفة.

لقد قدم الباحثون والمختصون في إدارة المعرفة، تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة، حيث يعتبر بولاني من الأوائل من قدم تصنيف الأنواع المعرفة حيث ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مشيرا للمعرفة الضمنية من خلال مقولته المشهورة " أننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله"، وقدم نوناكا تصنيفا أشمل للمعرفة.¹

1- المعرفة الصريحة: **Explicit knowledge** هي المعرفة الرسمية، الرمزية، النظامية المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل

والتعلم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها خارج المنظمة،² وهي ما يمكن توصيلها، معالجتها ونقلها وتخزينها بسهولة نسبية، يمكن مشاركتها في شكل بيانات وما شابه ذلك.³

2- المعرفة الضمنية: **Implicit knowledge** هي المعرفة الغير رسمية، الذاتية غير قابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة

الملتصقة.⁴

¹ زيان امته، دهبان عزيز، دور تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة في تكوين راسنال الفيكلي، دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعدلات الفيكلي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد2، ص102

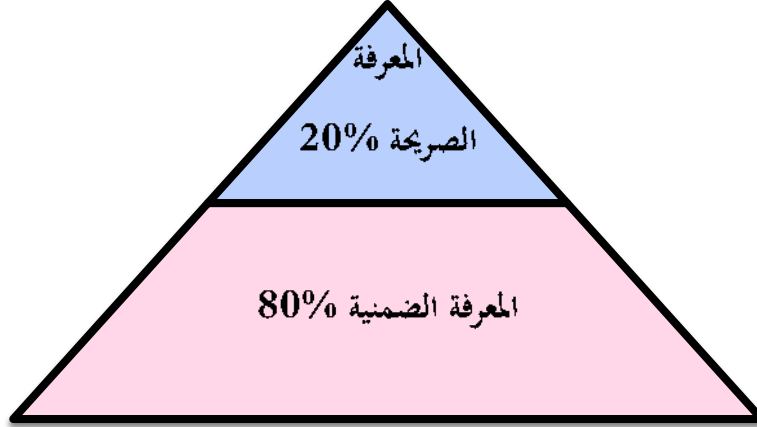
² نجم عبدهو نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص42

³ RAGNA SEIDLER-DE ALWIS, & others, the rola of tacit knowledge in innovation management, Competitive paper submitted to the .20 Annual IMP Conference in COPenhagen, 2th-4th September 2004.

⁴ نجم عبدهو، مرجع سبق ذكره، ص43

وبناء على ذلك فهي تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل بالخبرة والحس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وخبرة مقارنة بالمنافسين.¹

الشكل (1-1): يوضح تصنيف المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب من كل ما سبق

الفرع الثالث: تعريف المعرفة الضمنية.

المعرفة الضمنية هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات ووجهات النظر، والنماذج العقلية التي غالباً ما تؤخذ كأمر مسلم به لدى الأشخاص، كما أن البصائر والحس والمعرفة الذاتية للفرد التي يطورها أثناء وجوده في نشاط أو مهنة ما يعتبر أيضاً معرفة ضمنية وعلى هذا الأساس تعتبر المعرفة الضمنية من بين أهم الإشكاليات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل شدة المنافسة، وذلك لصعوبة إضفاء الطابع الرسمي عليها الصعوبة التواصل، بل أكثر من ذلك وهو صعوبة النقل. ففي كثير من الأحيان يستطيع الفرد أن يمتلك معرفة ضمنية ولا يعرف حتى بأنه يمتلكها ما يدفع المنظمات إلى البحث الدائم ومحاولة اكتساب المعارف الجديدة خاصة تلك التي تمتلكها الموارد البشرية.²

المعرفة الضمنية هي مفهوم يمكن وصفه ببساطة بمصطلحات مختصرة لكنه يكون خادماً بصورة أكبر عندما يتم وصفه بتعريف ملموس وقابل للتطبيق، وهناك العديد من المحاولات لتعريفها فمثلاً نجد سعد ياسين يقول ان المعرفة الضمنية هي المعرفة التي

¹ علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، ادار المعرفة إدارة معرفة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص58

² فتح الله خالصة، بن عيسى عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 156

يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وهي المعرفة غير المرزومة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.¹

الفرع الرابع: أهمية المعرفة الضمنية.

لها أهمية واضحة بتحقيق التميز في الوظيفة، وتمثل الكفاءة الأساسية للمؤسسة إذ تجعل تنفيذ العمل بسلاسة وتزيد من جودة العمل،² كما يصعب على الغير تقليدها وبالتالي فإنها مصدر حيوي للميزة التنافسية الدائمة للمنظمة، وأن أغلبية المعرفة الموجودة في المنظمة هي ضمنية إذ تمثل 80% من إجمالي معرفة المنظمة،³ وتعود أهمية المعرفة الضمنية إلى أن المعرفة التي تمتلكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة من قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق عمل، لذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بأسرار المعرفة وجوهر المعرفة التي قامت بابتكارها.⁴

الفرع الخامس: خصائص المعرفة الضمنية.

تم تقسيم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات نذكر منها:⁵

المعرفة الشخصية: Personal Knowledge

المعرفة الضمنية تمثل جزءاً من فهم الأفراد، فطالما توصل الشخص لفهم الضمانات المتاحة لديه، فإنه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية يمكن تأصيلها على ألها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

الاعتماد على البيئة: Context Dependency

ويعني ذلك أن المشاركة المعرفية تنشأ من المواقف خلال التفاعل بين الآخرين.

زيادة الكفاءة: Efficiency Enhancing

¹ الخبير عمارة علي، ادم يعقوب أبكر حماد، الدور الوسيط للتوجيه الريادي في العلاقات بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال السودانية مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4 العدد 2 ديسمبر 2020

² Mahroclan, Hamidreza (2012) "challenges in managing tacit knowledge A study on Difficulties in Diffusion of tacit knowledge in organizations." International journal of Business and social science VOL. 3 NO 19 OCTOBER (2012) PP 303-308

³ وناس اسماء أثر المعرفة الضمنية على جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية - SAACAAT-CAAR أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بلجي مختار عنابة 2017 ص 17

⁴ بلونيس سعادة - تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال أطروحة دكتوراه غير منشورات جامعة باهي مختار عنابة 2017-2018 ص 45

⁵ رشي حملة، وحمزة أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة نيسة جامعة العربي النسي نيسة، 2022

Image Formation and Recognition: القدرة على الوصف والإدراك:

وتوضح هذه الخاصية أن الخصائص الضمنية هي المعرفة

Handling of Human Relationship: الثقة في العلاقات الإنسانية:

ويرتبط بالمعرفة معينة ومحددة بذاتها، وكنتيحة لذلك فإن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم التصورات والإدراكات التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية وأهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة.

Judgment Facilitating: توافر ملكة التمييز:

وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة هي الرأي أو الرؤيا تجاه شيء معين.

Estimation and Envisioning Capability: القدرة على التقدير ونفاد البصيرة:

Physical Maneuverings: اللياقة الطبيعية والمهارات:

وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التقديرات من خلال الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية والتي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتدراك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعياً لتدقيق المهام المحددة.

الفرع السادس: مصادر المعرفة الضمنية.

من خلال الاطلاع على وجهات النظر والآراء الخاصة بالباحثين في هذا المجال تم تصنيف مصادر المعرفة إلى ثلاثة مصادر رئيسة¹

رأس المال الفكري: يشير رأس المال البشري إلى المعرفة الظاهرية والضمنية التي يمتلكها الأفراد فضلاً عن قدرتهم على توليد المعرفة للاستفادة منها في أداء مهام المنظمة وأضاف فارازماند أن رأس المال البشري مفتاح للتقدم والقوة وتحسين إنتاجية الأداء وبذلك يعد مصدراً للمعرفة الضمنية بالاعتماد على الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد حين أوضح ماسينغ هام بأنها المعرفة المجتمعة التي يمتلكها الموظفون.

¹ صلاح الدين عواد كريمة الكبيسي، المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 96، المجلد 23.

التعلم التنظيمي: أشار تشارلز تاونلي أن عملية التعلم التنظيمي ذات أهمية تكمن في الاستفادة من قدرات وخبرات الآخرين وتناقلها لتكون جزءاً من الذاكرة التنظيمية المعرفية وقد أوضح عادل حائمي أن تعلم التنظيمي هي مجموعة من الأفراد يحملون ثقافة مشتركة يعملون على تعزيز الثقة من خلال التعلم المستمر وتقاسم المعرفة والتجارب السابقة.

الذاكرة التنظيمية: أشار اوليفر الى أنها الوسائل التي يتم من خلالها تخزين المعرفة لاستخدامها في المستقبل وأضاف زاداينا أن المعرفة والمعلومات الخاصة بالماضي يمكن ان تخزن وان هناك العديد من الأنشطة والعمليات التي كانت تنفذ من قبل الأفراد والعاملين في المنظمة لم يتم توثيقها وغالباً ما تكون في اذهان الأفراد في شكل من أشكال المعرفة الضمنية الموثقة على شكل ملاحظات وهوامش على الكتب الرسمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات المستقبلية.

الفرع السابع: ابعاد المعرفة الضمنية.

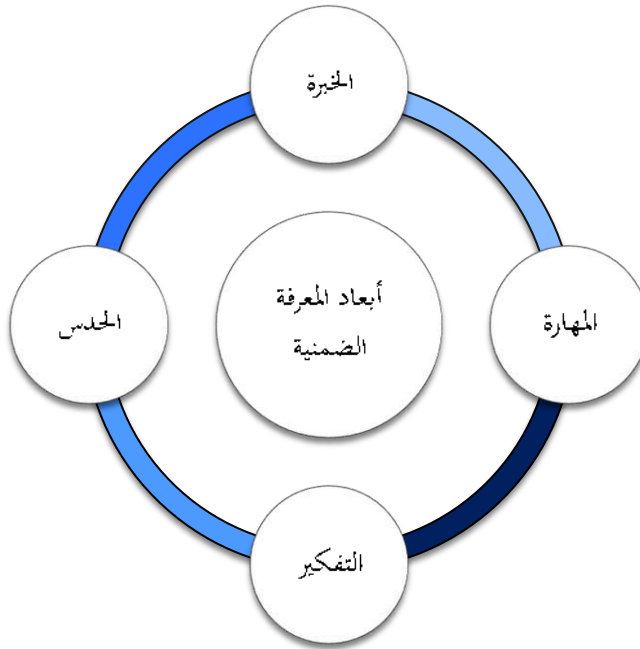
من خلال المفاهيم الإجرائية للمعرفة الضمنية فن أبعاد المعرفة الضمنية تتمثل في الآتي:¹

- 1- **الخبرة:** هي المعرفة ببواطن الأمور لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، من خلال المشاركة في عمل معين او حدث معين.
- 2- **المهارة:** هي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها في شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين.
- 3- **التفكير:** نشاط ذهني معبر عنه شفويًا او تحريريًا او حركيًا، وهو استثمار المعرفة السابقة في مواجهة مواقف جديدة.
- 4- **الحدس:** الحدس لغة هو الظن والتخمين والتوهم والنظر الخفي، اما إصطلاحاً فهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي او المقدرة على فهم الحقيقة مباشرة دون إستدلال منطقي تمهيدي، حيث يدرك به ماهو معقول وما هو وراء العقل، أي ماهو منطقي وماهو غير منطقي.²

¹ الخیر عمارة محمد علي، ادم يعقوب أبكر حماد، الدور الوسيط الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4 العدد 2 ديسمبر 2020 ص 32

² رافد حميد الخندراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تحليلية في عدد من فروع مصر أفرادين في محافظة النجف الاشراف، مجلة النوى للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 29، ص 121

الشكل (1-2): أبعاد المعرفة الضمنية



المصدر: من إعداد الطائب من كل ما سبق

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.¹ كما يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي. يعتبر كمحصلة لجميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت التعريفات الأداء:

- حيث عرف الأداء بأنه تفاعل سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.²
- كما عرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان الأردن 2007 ص 477

² حيار عادل، الاتجاهات نحو المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين والاحصائيين الاجتماعيين للعاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمناطق الغربية، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2006

³ الماضي المساعد، معوقات الانتصاال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطية والتنفيذية بالأمارات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2007

كما عرفه كل من:

- (Ecclec): ان الأداء هو: العكلي القدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها.¹
- يستند كل من (Miller et Bromiley) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء، ويعدانه محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.²
- كما ورد تعريف الأداء في (Encyclopedic World dictionary) بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجر".³
- يقول (Angelier) أن أداء المؤسسة: "يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"⁴
- وقد عبر Louis Raymand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.⁵

الفرع الثاني: تعريف الإبداع: إن لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity)، ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال: القريظي، والسليمان قد فرق بينهما أن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتداعه أي أنشأه وابتدعه واستنبطه، وبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.⁶

وعرف الإبداع أيضا باللغة: الإبداع هو اختراع أو ابتكار غير مثال سابق وبصورة أوضح هو إنتاج جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة.⁷

وعرفته الموسوعة البريطانية على أنه: (القدرة على إيجاد حلول للمشكلة أو أداة جديدة أو أكثر في أسلوب جديد). وقد عرفه آخرون بأنه المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصلية، وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، وينصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل.

1 طاهر محسن مرهج سابق 2008/2009 ص 39

2 عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناظرك-مديرية الصيانة بسكرة-جامعة بسكرة

3 الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طبية بلاست-الجللفة-جامعة بسكرة 2007/2007.

77

4 عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم-مجلة الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة 2001 ص 87

5 شويخي إسماعيل، دور الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال 2000-2004، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة 2003/2002 ص 26

6 أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص 39

7 خير الله جمال، الإبداع الإداري، الأردن، عمان، دار أسامة 2008 ص 79

ويرى البعض الآخر أن الإبداع هو: قدرة شخصية التوليد أفكار جديدة، من خلال استخدام المهارات التخيلية، التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة.¹

الإبداع هو: " توليد الأفكار جديدة والمفيدة من طرف الفرد أو المجموعة من الأشخاص المتعاونين ".²

إذا فالإبداع ما هو الا عملية ذهنية تساعدنا على توليد أفكار جديدة نستخدمها عند الحاجة لتفادي المشكلات او حلها. هو قدرة الفرد على صياغة خبراته السابقة والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر.

الفرع الثالث: مفهوم الأداء الإبداعي:

بالرجوع إلى مفهوم الإبداع يشار إلى أن أول من ألقى الضوء على الإبداع هو سرمان من خلال كتابه بالعقل المبدع، وفي عام ١٩٥٠ كانت الانطلاقة الأولى للإبداع بمفهومه الحديث الذي أطلق شرارته جيلفورد في المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية وكانت من نتائج البحوث العملية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع والأداء الإبداعي وأخضعتة لمنهجية التحريب اما برامج التدريب الموجهة لتنمية الأبداع فقد بدأ في الثلاثينيات من القرن العشرين بقطاع الصناعة وفي الخمسينيات انتقلت على يد بلوم الى الجامعة على شكل مشروعات مناهج ومقررات دراسية وفي السبعينيات انتشرت في المدارس على شكل برامج تعليم ومهارات التفكير بصورة مباشرة.³

وتناول الباحثون والمهتمون بالإبداع بتعاريف متنوعة منها من يعرف الإبداع على انه التدريس الفعال من خلال توفير بيئة وإمكانيات وظروف مادية وفنية وإدارية دافعة ومحسسة للأداء الإبداعي للمعلم داخل المدرسة بالإضافة إلى منهاج يشجع تنمية مهارات الطلاب على الإبداع.

وكما عرف الأداء الإبداعي بأنه عملية عقلية تهدف إلى إيجاد شيء فريد يتصف بالجدة وقابلية استخدامها في مجالات أوسع وأشمل متضمنة الأساليب التكنولوجية الحديثة (الخصاوية) من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث الإبداع إجرائياً هو استخدام الأساليب وطرق تدريسية وإستراتيجيات غير روتينية وتعمل على تنمية مهارات التفكير مما يوفر بيئة تعليمية مساعدة على الإبداع بالنسبة للتلاميذ.

¹ عز جلال مصطفى نصر، عدنان محمد احمد، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر Al Manhal ص114

² Organizational creativity and competitive advantage, A GCC Percetive,int, fawaz ali and others sci,volume 5, Issue 4, university ofburaimi, sultanate of oman, Jorden,2016; p1. econ manag

³ سعيد محمد سعيد محمد عبد الله، معوقات الأداء الإبداعي فاعلي الرياضيات بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة شرقاء من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية العدد

- عرف اولدهام وكامينغر الأداء الإبداعي على انه إنتاج منتجات أو أفكار أو إجراءات تفي بشرطين، وهما: جديدة أو أصلية، وتكون ذات صلة أو مفيدة للمنظمة.¹
 - ويشير سبنس إلى الأداء الإبداعي على انه محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الإهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج منه شيئاً جديداً غير مأثور أعتر إبداعاً أو أداءاً إبداعياً.²
- أي أن الأداء الإبداعي هو مجموعة من القرارات والخطوات التي تتخذها المنظمة أو العمال بما من أجل تسهيل تطبيق عملية الإبداع داخل المنظمة.

الفرع الرابع: مراحل الأداء الإبداعي:

تتكون مراحل الأداء الإبداعي بحسب ما أوردها والاس في أربع مراحل:

- 1- مرحلة الإعداد: وهي المرحلة الأولى من مراحل العملية الإبداعية عند والاس ومن المفروض أن يكون الشخص يتمتع بحساسية المشكلات وحلها، فهي مرحلة معرفة المشكلة وجمع المعلومات عنها والإستعداد للخوض فيها.
- 2- مرحلة الإختيار: وهي المرحلة الثانية والتي يرى والاس أنه يتم فيها ترك الشخص المبدع لفترة راحلة دون ان يشغل عقله بالتفكير في المشكلة لكي تعمل عند هذا الشخص العمليات العقلية اللاشعورية والتي تقوم بدورها في محاولة حل المشكلة.
- 3- مرحلة الإشراق: ويتم فيها ولادة الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل.
- 4- مرحلة التحقيق: والتي يتم فيها تنفيذ الفكرة ويتخللها التعديل والإضافة والمراجعة للأداء الإبداعي.

في حين يؤكد آخرون أن مراحل العملية الإبداعية ثلاث وهي التي ذكرها ستاين:

- 1- مرحلة تكوين الفرضية: وهي المرحلة الأولى من العملية الإبداعية التي تبدأ بالاستعداد وتنتهي بالفرضية أي فكرة جديدة.
- 2- مرحلة اختبار الفرضية: وهي التي يقصد بها مرحلة إختبار الفكرة أو الخطة الجديدة التي تم وضعها.
- 3- مرحلة التوصل إلى النتائج: وهي مرحلة الإستفادة من الخبرات والرؤيا التي تم التوصل إليها للوصول إلى النتيجة النهائية.

الفرع الخامس: أبعاد الأداء الإبداعي:

وتتمثل عناصر الأداء الإبداعي فيما يلي.³

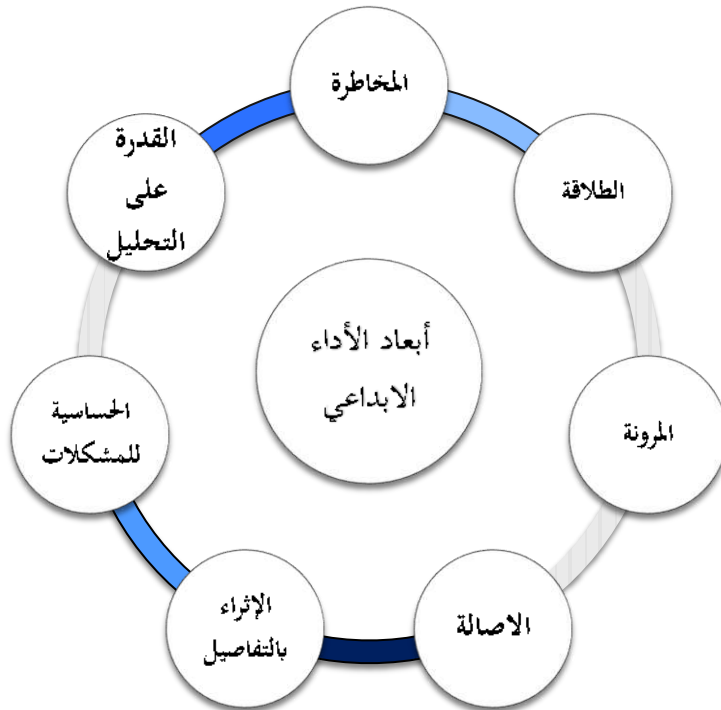
¹ Muhamad Abdou Rahman Malik, Arif N. Butt, Jin Nam Choi 2015, Rewards employee creative performance: moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control.

² سامي شاهر عسكرة، سوسن إبراهيم رجب 2016، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 26، العراق جامعة كركوك

³ سعيد محمد سعيد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 349-250

- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة أو الألفاظ.
- **المرونة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير متنوع من الأفكار والتحول من نوع معين إلى نوع آخر.
- **الأصالة:** وهي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو التعبير الفريد والقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة.
- **الإثراء بالتفاصيل:** القدرة على إضافة تفاصيل جديدة على فكرة أو إنتاج معين بينما يرى آخرون أن أهم عناصر الإبداع بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه هي:
- **الحساسية للمشكلات:** وهي التي يعتبرها من أهم عناصر الإبداع على الإطلاق فهي تعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها من جميع الأوجه والزوايا بوضوح تام ودقيق والتعرف إليها من كل الجوانب والأبعاد بواقعية لكي تزيد الفرص في التوصل إلى أفكار جديدة وإبداعية.
- **القدرة على التحليل:** وتعني في أن الشخص المبدع يكتفي بالقليل من المعلومات ويحللها بهدوء وببساطه للوصول إلى حلول إبداعية.
- **المخاطرة:** وهي القيادة وأخذ المبادرة في تبني الأفكار والطرق الجديدة ويكون الفرد قابلاً لتحمل النتائج عن أعماله في البحث عن حلول للمشكلة.

الشكل (1-3): أبعاد الأداء الإبداعي



المصدر: من إعداد الطائب حسب من كل ما سبق

وتشير البحوث والدراسات إلى:¹

- أن معظم المهارات الإبداعية غير موروثية.
- أن معظم المهارات الإبداعية يمكن تعلمها.
- الإبداع يتأثر بالبيئة المحيطة.
- نجاح الشخص المبدع لا يعتمد فقط على مهاراته الإبداعية، وإنما على دافعيته ومهارته الشخصية.

الفرع السادس: معوقات الأداء الإبداعي

موضوع معوقات الأداء الإبداعي يعد واحدا من بين المواضيع التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين في مجال الإبداع، بل يمكن القول أنه ربما لم يحظ موضوع من موضوعات الإبداع بمثل ما حظى به موضوع معوقات الأداء الإبداعي من التفسير والدراسة ذلك أن جزء من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع قد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية سواء أكان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، والأسلوب الذي اتبعه الباحثون في تحديد المعوقات هو قياس اتجاهات الأشخاص ومجتمعهم ووظائفهم، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد عدد مسميات هذه المعوقات.²

وتم تناول معوقات الأداء الإبداعي والإبداع الفردي للشخص وتم حصر هذه المعوقات في مجموعة من العوامل من الناحية الانفعالية والإدراك الشخصي، والعامل الاجتماعي بالإضافة إلى الالتزام، بمنهج أو نمط معين في حل المشكلات والتخصص الضيق أو المحدود ومن ثم ضغوط العمل والحياة المختلفة وغياب القدرة على التصور.³

وبالنسبة لمعوقات الأداء الإبداعي من وجهة نظر الباحثين العرب فقد حظيت باهتمامهم خاصة هؤلاء الذين درسوا وبحثوا في الأداء الإبداعي وحاولوا حصر هذه المعوقات فنجد ما يلي:

- 1- المعوقات الشخصية: ويقصد بها الخبرات والتجارب السابقة للشخص التي تكون قاسية ومحبطة مما تحد من الأداء الإبداعي ومن أهم المعوقات الشخصية السلبية التي تحد من الأداء الإبداعي، منها (ضعف ثقة الفرد بذاته، عواطف الفرد وانفعالاته، الحماس المنفرد، والتشيع بالتفكير النمطي وأخيرا التسرع وعدم احتمال الغموض) وهناك أيضا المعوقات الثقافية حيث تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دورا في إعاقة الإبداع أو نميته، فلقد ساعدت الثقافة السائدة في العصور الوسطى على القضاء على الإبداع حيث حورب المبدعون من أمثال جاليليو وكوبرنيكس .

¹ سامي شاهر عسكر مرجع سبق ذكره، ص(220)

² سعيد محمد سعيد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 350-351

³ سعيد محمد سعيد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 350-351

2- معوقات الأداء الإبداعي في محيط الأسرة: يعتبر الباحثون أن فقدان الطمأنينة والحب في محيط الأسرة يؤدي إلى اضطرابات إنفعالية وسلوكية لدى أفرادها ومن أبرز معوقات الأداء الإبداعي في الأسرة تدني المستوى الإقتصادي وكثرة المتطلبات الأسرية وارتفاع نسبة إنتشار الأمية.

3- معوقات الأداء الإبداعي في المجتمع: وهي متعددة مثل التوقع على الذات وعدم الإنفتاح على المجتمعات الأخرى، وإنتشار الأمية والجهل والبطالة والجريمة وعدم التقدم وذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته.

ومقاومة التغيير والحرص على كل ما هو قديم والقيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي. وهناك من يحدد العوامل التنظيمية التي تعيق عملية الأداء الإبداعي للأشخاص كما يلي:

اللوائح التفصيلية، وخلق الهياكل التنظيمية، والتخصص الدقيق للأساليب الرقابية، التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، الرغبة في الانتهاء السريع من العمل، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والوقت.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي، والتي تم الاطلاع عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

1- ورود نعمة موسى¹.

دراسة بعنوان "تأثير المعرفة الضمنية في الأداء القائم على الابتكار في المستشفيات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة" أجرتها ورود نعمة موسى في عام 2023 كمذكرة ماجستير. تهدف الدراسة إلى قياس تأثير المعرفة الضمنية (المتغير المستقل) على الأداء القائم على الابتكار (المتغير التابع)، وتسعى لرفع الجانب المعرفي حول دور المعرفة الضمنية في تحسين الأداء الابتكاري لدى الملاكات الطبية والتمريضية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية مدى مساهمة المعرفة الضمنية بأبعادها في الأداء القائم على الابتكار، وخلصت إلى وجود تأثير معنوي للمعرفة الضمنية على الأداء القائم على الابتكار.

2- زينب عباس محمد ووفاء علي غنيد².

دراسة بعنوان "أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي في جامعة ميسان" أجرتها زينب عباس محمد ووفاء علي غنيد في عام 2023 كمقال. تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم المعرفة الضمنية وأبعادها وتأثيرها على الأداء الإبداعي، وتسعى لتسليط الضوء على المعرفة الضمنية كمصدر حيوي للميزة التنافسية وأهميتها في ضمان الأداء الإبداعي داخل المنظمات.

1 ورود نعمة موسى، تأثير المعرفة الضمنية في الأداء القائم على الابتكار، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، 2023.

2 زينب عباس محمد، ووفاء علي غنيد، أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي، شهادة بكالوريوس، جامعة ميسان، 2023.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية ما أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي في جامعة ميسان، وخلصت إلى أن المعرفة الضمنية مدخل مهم لتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات.

3- آسيا باجبار وحياة باها.¹

دراسة بعنوان "أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز" أجرتها آسيا باجبار وحياة باها في عام 2023 كمذكرة ماجستير. تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر المعرفة الضمنية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وتسعى لإبراز دور المعرفة الضمنية في تحسين الأداء المتميز وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في شركة سونلغاز، وخلصت إلى أهمية المعرفة الضمنية في التأثير على الأداء المتميز داخل المؤسسة.

4- هشام خجيل احمد الدهيسات.²

دراسة بعنوان "أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني" أجراها هشام خجيل احمد الدهيسات في عام 2021 كمقال. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) في الإبداع الإداري، وتسعى لتوضيح العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية والإبداع الإداري، ولتفت انتباه متخذي القرار لأهمية المعرفة الضمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية ما هو أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري بالبنك الإسلامي الأردني، وخلصت إلى أن مستوى المعرفة الضمنية والإبداع الإداري مرتفعان، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

5- إيمان بوشناف وعديلة عطريش.³

دراسة بعنوان "علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المنظمات دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة حجيل" أجرتها إيمان بوشناف وعديلة عطريش في عام 2018 كمذكرة ماجستير. تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع بالمؤسسة، وتسعى لتسليط الضوء على أهمية دراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع وتأثيرها في بيئة العمل التنظيمية وأساليب العمل. استخدمت الدراسة منهج المسح الشامل لمعالجة إشكالية ما طبيعة علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المؤسسة، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد المعرفة الضمنية والإبداع، مع فروق تعزى لمتغير الجنس.

¹ آسيا باجبار، حياة باها، أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، جامعة قاسدي مرياح ورقة 2023

² هشام خجيل احمد الدهيسات، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات المجلد 21 العدد 2، 2021

³ إيمان بوشناف وعديلة عطريش، علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المنظمات، مذكرة ماجستير، جامعة قاسدي مرياح ورقة، 2018

المطلب الثاني: الدراسات باللغات غير العربية.

1- María Ángeles López-Cabarcos & Paula Vázquez-Rodríguez.¹

دراسة بعنوان "العلاقة بين المعرفة الضمنية وأداء الشركة: دور الابتكار في المنتجات وقدرات الشركة في البرتغال" أجرتها María Ángeles López-Cabarcos و Paula Vázquez-Rodríguez في عام 2019 كمقال. تهدف الدراسة إلى فهم كيف تسهم المعرفة الضمنية في تعزيز أداء الشركات عبر الابتكار والقدرات التنظيمية، وتسعى لإبراز المعرفة الضمنية كمحرك أساسي للابتكار وتحسين الأداء، وتقديم توصيات لتعزيز استغلالها في المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن لمعالجة إشكالية ما طبيعة علاقة المعرفة الضمنية وأداء الشركة في البرتغال، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وأداء الشركات الاستراتيجي.

2-Visvalingam Suppiah & Manjit Singh Sandhu.²

دراسة بعنوان "تأثير ثقافة المنظمة على سلوك مشاركة المعرفة الضمنية: دراسة حالة سبع منظمات في ماليزيا" أجراها Visvalingam Suppiah و Manjit Singh Sandhu في عام 2011 كمقال. تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير أنواع الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة الضمنية لتوجيه سياسات أفضل لإدارة المعرفة، وتسعى لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في تعزيز أو إعاقة مشاركة المعرفة الضمنية، وتقديم إطار عملي ونظري لفهم هذا الدور. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي لمعالجة إشكالية قلة الدراسات التي تميز بين المعرفة الضمنية والصريحة في مشاركة المعرفة في 7 منظمات ماليزية، وخلصت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تشجيع أو إعاقة مشاركة المعرفة الضمنية.

3-Dail Fields & J. Scott Holst.³

دراسة بعنوان "الثقة ومشاركة واستخدام المعرفة الضمنية" أجراها Dail Fields و J. Scott Holst في عام 2010 كمقال. تهدف الدراسة إلى إظهار دور الثقة التنظيمية في استخراج وتحويل ومشاركة المعرفة الضمنية من خلال بيئة إيجابية، وتسعى لتوضيح العلاقة بين الثقة ومشاركة المعرفة الضمنية ودورها في دعم الابتكار وتطوير الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية إلى أي مدى تؤثر الثقة التنظيمية في استخراج ومشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة الضمنية بين العامل

María Ángeles López-Cabarcos & Paula Vázquez-Rodríguez, journal of business economics and management, volume 20, Issue 2, 2019

Manjit Singh Sandhu, 2011 & Visvalingam Suppiah, Journal of Knowledge Management, volume 15, Issue 3

J. Scott Holst & Dail Fields, Journal of knowledge management, volume 14 Issue 1, 2010

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

عرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب سنلخص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم مجالات الاستفادة من خلال الاطلاع عليها.

الجدول (1-3): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

دراسة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	انجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024 اما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت	معظم الدراسات السابقة كانت متنوعة نوعا ما زمنيا بين القدم والحديث وكانت من السنوات 2010 الى 2023 وتمت في بيئة عربية واجنبية حيث شملت الدراسات: الشرق الأوسط (الأردن، العراق، الجزائر)، ماليزيا، البرتغال، ودراسات دولية
من حيث العينة	ركزت الدراسة على عينة من المسؤولين وهم رؤساء مصالح ومكاتب في مديرية الطاقم والمناجم لولاية توقرت	ركزت مختلف الدراسات السابقة على عينات من الموظفين والعمال وحتى الأطباء والمهندسين والاداريين.
من حيث منهج واداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج Excel	معظم الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكذا الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت في مؤسسة ذات طابع عمومي: وهي " مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت".	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والقطاع العام
من حيث المتغيرات	اعتمدت الدراسة على متغيرين وهما: المعرفة الضمنية كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع.	تناولت الدراسات المتغير المستقل: المعرفة الضمنية او الثقافة التنظيمية او الثقة التنظيمية في بعض الدراسات والمتغير التابع، الأداء الإبداعي، الابداع الإداري، الأداء القائم على الابتكار، الأداء المتميز او أداء الشركة
من حيث الهدف	هدفت الدراسة للتعرف على أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت	هدفت الدراسات الى فهم وقياس تأثير المعرفة الضمنية وأبعادها على تحسين الأداء، الإبداع والابتكار داخل المؤسسة بالإضافة الى دراسة دور العوامل التنظيمية في تعزيز مشاركة واستخدام المعرفة الضمنية لتحقيق أداء متميز

المصدر: من إعداد الطالب

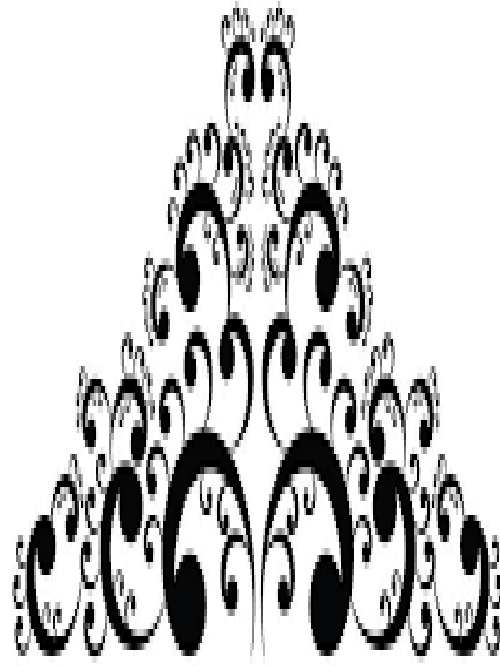
مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية كبيرة كونها تساهم في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- تعمق وفهم أكثر للموضوع.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما يمكننا من الإنطلاق في الدراسة الحالية.
- زودتني الدراسة السابقة بأسماء العديد من الكتب والمراجع.
- فهم عميق للموضوع وبناء خطة عمل.
- التعرف على المناهج المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل:

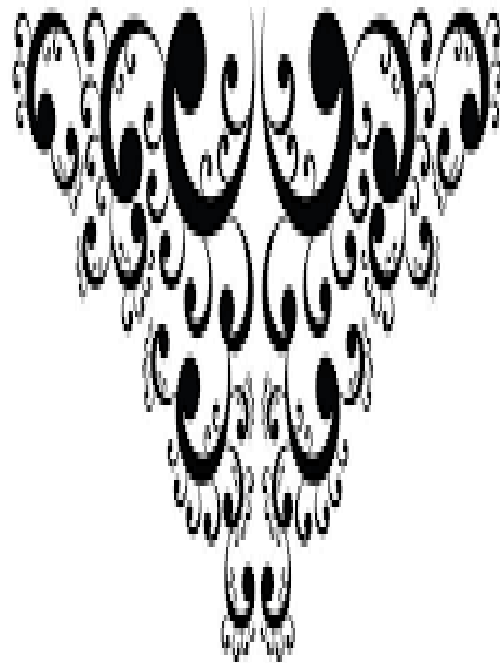
من خلال هذا الفصل تم التوصل الى ان المعرفة خاصة الضمنية منها من أهم العوامل التي تخلق قيمة وتحقق التميز والإبداع فهي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تم التطرق الى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي والتطرق الى الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية مفهوم المعرفة وأهميتها، مصادر وأنواع المعرفة ثم تطرقنا الى تعريف المعرفة الضمنية، وأهميتها، خصائصها، مصادرها، وأبعادها بالإضافة الى مفهوم الأداء الإبداعي، مراحلها، عناصره، ومعوقاته، كما تم التطرق الى الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر المعرفة

الضمنية على الأداء الإبداعي



تمهيد

في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول الذي تكلم عن أثر المعرفة الضمنية على الأداء الابداعي، وسأحاول معالجة المعرفة الضمنية في تحقيق الأداء الابداعي في مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت، بحيث سنبين فيه أداة الدراسة ودقتها وثباتها، إجراءات ومحددات الدراسة، أسلوب دراسة الحالة واعتمد الباحث على تحليل المحتوى في تفسير النتائج وما تم التطرق اليه، والمقابلة كأداة لجمع المعلومات، ثم اختبار الفرضيات وأخيرا تفسير النتائج وذلك من خلال تقسيم الفصل الى:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة.

❖ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة.

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بطريقة الدراسة من حيث مجتمع الدراسة ومصادر جمع المعلومات، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول الى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، او موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف الموجودة من البحث سوف نعلم على المناهج التالية:

• المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة المقابلة من أجل جمع البيانات وكذلك يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال تحليل المحتوى في تحليل البيانات، لقيم أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

جدول (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	التعيين
المتغير المستقل	المعرفة الضمنية
المتغير التابع	الأداء الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

1- تعريف مديرية الطاقة والمناجم.

تعد مديرية الطاقة والمناجم هيئة عمومية تابعة لوزارة الطاقة والمناجم، تقع في الحى الإداري المستقبل توقرت يبلغ عدد عمالها 28 عامل.

انشأت مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 466-21 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1443 الموافق لـ 21 نوفمبر سنة 2021، كما هو منشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 89 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2021.¹

2- مهام مديرية الطاقة والمناجم.

- 1- تنفيذ السياسات الوطنية للطاقة والمناجم.
- السهر على تطبيق السياسة الوطنية في قطاعي الطاقة والمناجم ومتابعة تنفيذها عبر مختلف الهيئات والمؤسسات المحلية.
- 2- الإشراف والمراقبة:
 - متابعة ومراقبة نشاطات الطاقة والمناجم، والتأكد من إحترام القوانين والتنظيمات المتعلقة بها.
 - الإشراف على استعمال المواد الطاقوية، وضمان تسيير المخزونات الإستراتيجية.
- 3- تطوير البرامج والمشاريع:
 - المساهمة في إعداد وتنفيذ برامج تنمية الطاقة والمناجم على المستوى المحلي.
 - المشاركة في إعداد المخططات القطاعية للطاقة والمناجم وتقييمها.
- 4- التنسيق والتعاون:
 - التنسيق مع مختلف الهيئات والمؤسسات المحلية والجهوية والوطنية في مجال الطاقة والمناجم.
 - التعاون مع الشركات والمؤسسات الناشطة في القطاع، وتسهيل تنفيذ المشاريع الاستثمارية.
- 5- التوعية والتحسيس:
 - تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول ترشيد إستهلاك الطاقة وإستعمال الطاقات المتجددة.
- 6- متابعة الإستثمارات:
 - متابعة الإستثمارات المحلية في قطاع الطاقة والمناجم، والعمل على تذليل العقبات أمام المستثمرين.
- 7- الدراسات والإحصائيات:
 - إعداد الدراسات التقنية والاقتصادية المتعلقة بالطاقة والمناجم.
 - جمع وتحليل الإحصائيات والبيانات الخاصة بالقطاعين.
- 8- حماية البيئة والسلامة:
 - السهر على إحترام المعايير البيئية والأمن الصناعي في أنشطة الطاقة والمناجم.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 89 الصادر بتاريخ 20 ربيع الثاني عام 1443 هـ الموافق لـ 25 نوفمبر 2021 م

9- التكوين والتأطير:

- المساهمة في تكوين وتأطير الموارد البشرية العاملة في القطاعين.

3- مصالح مديرية الطاقة والمناجم.

المادة 1: تطبيقاً لأحكام المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 21-1466 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1443 الموافق 21 نوفمبر سنة 2021 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تنظيم مصالح المديرية الولائية للطاقة والمناجم في مكاتب.

المادة 2: تتكون مصلحة الكهرباء والغاز من مكاتبين (2):

- مكتب الكهرباء والطاقت الجديدة.
- مكتب الغاز الطبيعي.

المادة 3: تتكون مصلحة المحروقات وحماية الممتلكات من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المواد الحساسة.
- مكتب توزيع المواد البترولية.
- مكتب حماية الممتلكات.

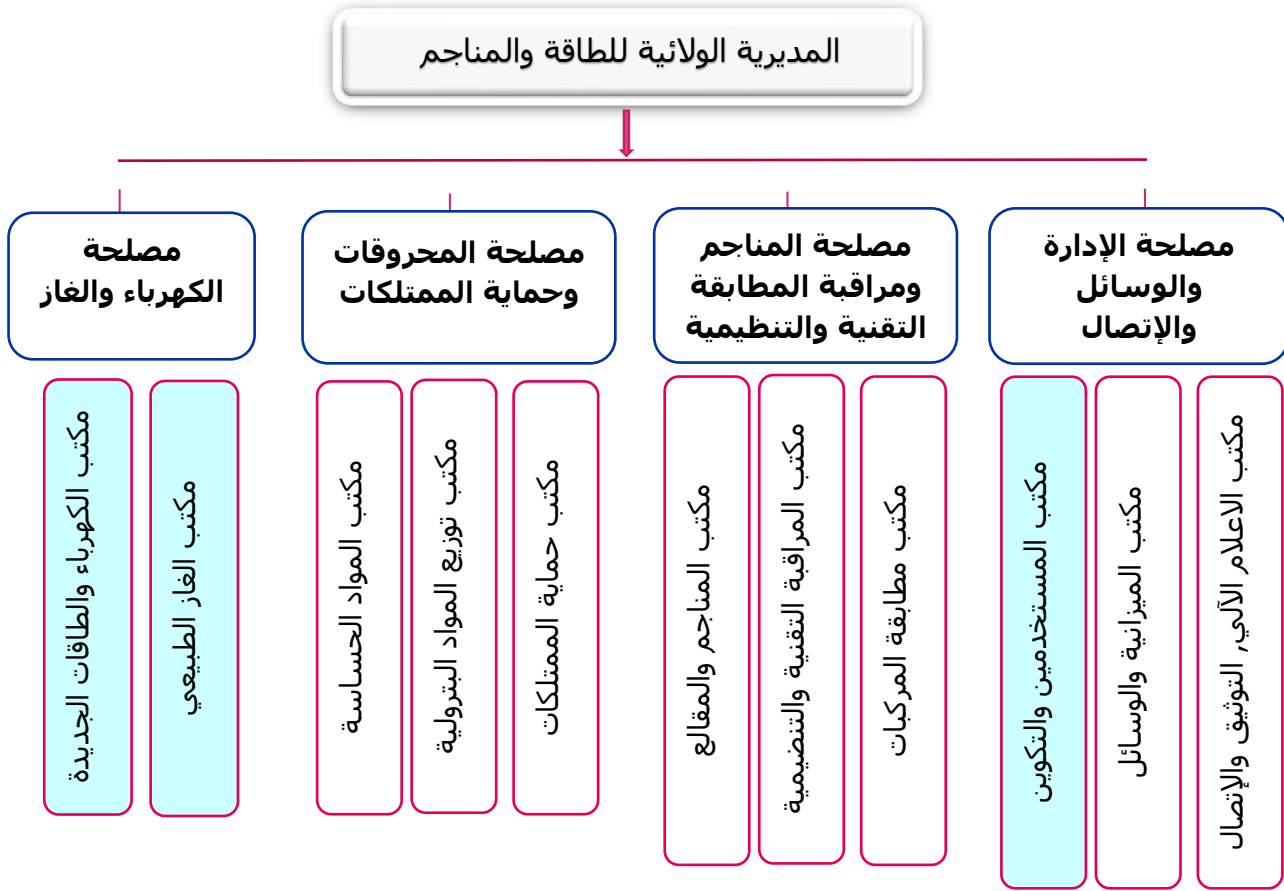
المادة 4: تتكون مصلحة المناجم ومراقبة المطابقة التقنية والتنظيمية من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المناجم والمقالع.
- مكتب المراقبة التقنية والتنظيمية.
- مكتب مطابقة المركبات.

المادة 5: تتكون مصلحة الإدارة والوسائل والاتصال من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية والوسائل.
- مكتب الإعلام الآلي التوثيق والاتصال.

الشكل (2-1): مصالـح مديرية الطاقة والمناجم



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة

1- عينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة الحالية على عينة قصدية من المسؤولين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة حيث تم إجراء مقابلات شخصية معهم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتمت المقابلة وفق دليل من الأسئلة معد مسبقا لضمان تغطية جميع محاور الدراسة.

شملت عينة الدراسة مسؤولين في المؤسسة وهم كالتالي:

- رئيس مصلحة الإدارة والوسائل والاتصال.
- رئيس مكتب الغاز الطبيعي.

- رئيس مكتب الكهرباء والطاقات المتجددة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة.

أولاً: أدوات الدراسة.

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول مصالح المديرية.
- الملاحظة: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لإستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على المصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.
- المقابلة: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة المقابلة والتي تقوم على أساس طرح أسئلة موجهة ومرتبطة بمشكلة الدراسة، حيث تم إعداد الأسئلة بعناية لضمان شمولها لجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل الإجابات وإستخلاص النتائج منها للوصول الى أهداف الدراسة.
- الجزء الأول: يحتوي على 9 عبارات.
- الجزء الثاني: يحتوي على 4 عبارات.

الجدول (2-2): إجابات المسؤولين على أسئلة المقابلة

المسؤول 3			المسؤول 2			المسؤول 1			الأسئلة
موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
		✓			✓			✓	في عملية تقييم الأداء تأخذون بعين الاعتبار تبادل المعلومات بين العمال؟
		✓			✓	✓			في بعض المشاكل التي سبق وتعرضت لها المؤسسة تمت الاستعانة بالتقاعدين او قداماء العمال؟
		✓			✓			✓	التحسينات في العمل تأتي من عمال المؤسسة؟
		✓			✓			✓	في عملية التوظيف ينطبق على المؤسسة قانون الوظيفة العمومية؟
		✓	✓			✓			تتبنى المؤسسة نظام الإزاحة؟
		✓			✓			✓	اختيار الأفراد للقيام بتكوين يكون حسب احتياجات المؤسسة؟

		✓			✓			✓	تكوين العمال يكون خارج المؤسسة؟
		✓			✓	✓			تستعين المؤسسة بعمال تحت التصرف؟
✓			✓			✓			يخضع العمال لنفس التكوين أو التدريب؟
✓					✓			✓	تتمن المؤسسة الاقتراحات والأفكار الجديدة والتطويرية؟
		✓			✓			✓	تقوم المؤسسة بتقييم مجهودات العمال؟
✓					✓			✓	تقوم المؤسسة بالرفع من قيمة المردودية لثمين الاقتراحات والأفكار التطويرية؟
✓					✓			✓	تقوم المؤسسة بتحفيز العمال في حال اقتراحهم لأفكار جديدة لتحسين العمل؟

المصدر: من إعداد الطائب بالاعتماد على إجابات المسؤولين.

ثانيا: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

تمت عملية تويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من المقابلات عن طريق تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج Excel، ومن ثم تحليل النتائج.

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق أسئلة المقابلة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية والتي تم التوصل اليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة من المسؤولين حول عبارات أبعاد متغير المعرفة الضمنية وأبعاد متغير الأداء الابداعي وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات.

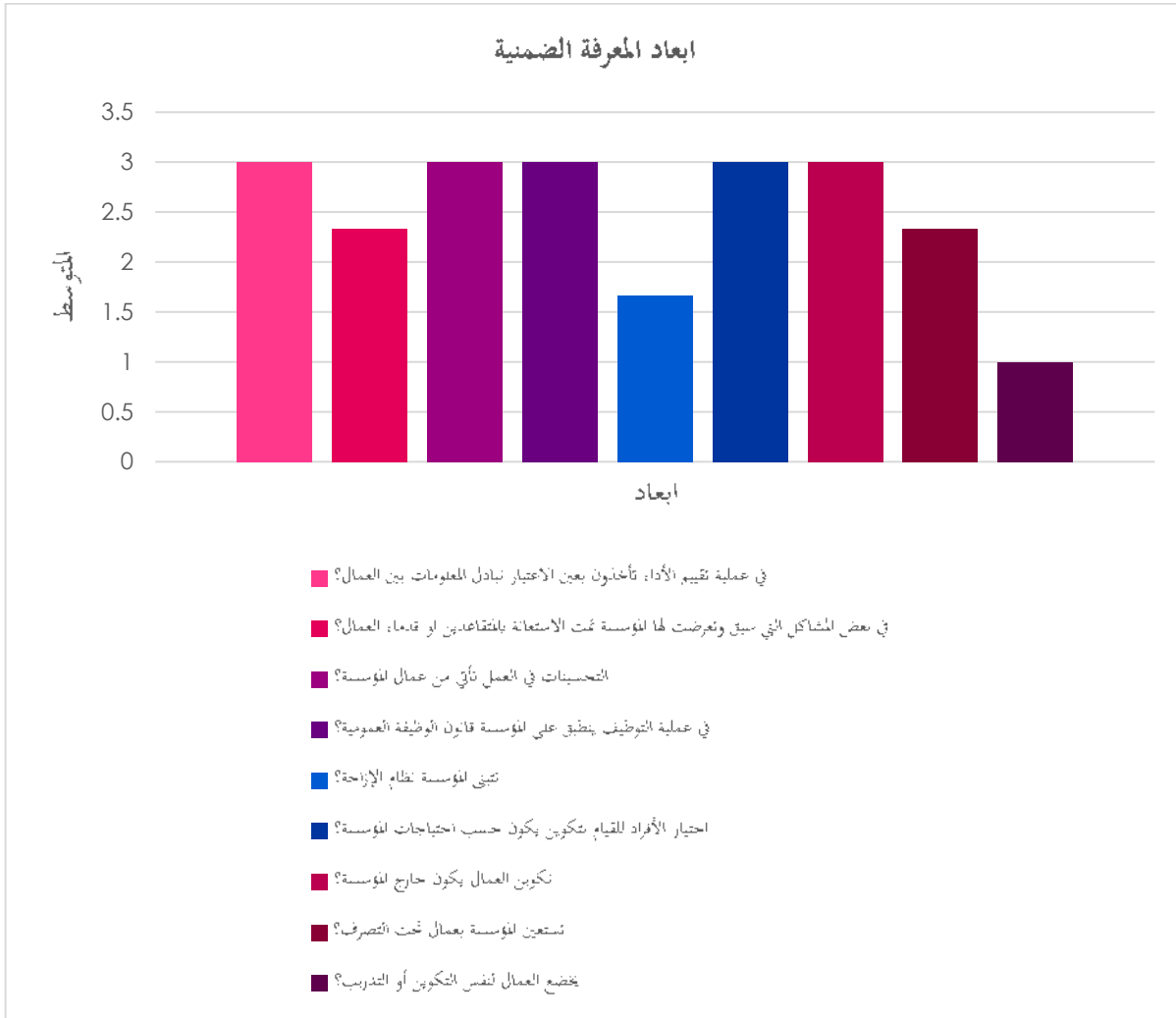
1- البعد الأول: المعرفة الضمنية:

الجدول (2-3): اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد المعرفة الضمنية

التجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
موافق	3	0	3	في عملية تقييم الأداء تأخذون بعين الاعتبار تبادل المعلومات بين العمال؟
محايد	2	1.154	2.33	في بعض المشاكل التي سبق وتعرضت لها المؤسسة تمت الاستعانة بالمتقاعدين او قدماء العمال؟
موافق	3	0	3	التحسينات في العمل تأتي من عمال المؤسسة؟
موافق	3	0	3	في عملية التوظيف ينطبق على المؤسسة قانون الوظيفة العمومية؟
محايد	2	1.154	1.67	تتبنى المؤسسة نظام الإزاحة؟
موافق	3	0	3	اختيار الأفراد للقيام بتكوين يكون حسب احتياجات المؤسسة؟
موافق	3	0	3	تكوين العمال يكون خارج المؤسسة؟
محايد	2	1.154	2.33	تستعين المؤسسة بعمال تحت التصرف؟
غير موافق	1	0	1	يخضع العمال لنفس التكوين أو التدريب؟
موافق	-	0.384	2.48	متوسط أبعاد المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel.

الشكل (2-2): يوضح تحليل متوسطات ابعاد المعرفة الضمنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على منحرجات Excel.

يتضح من خلال الجدول (2-3) أن:

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد المعرفة الضمنية (2.48) مع انحراف معياري (0.384)، مما يعكس درجة موافقة عامة من طرف الباحثين حول محتوى هذه العبارات.

وقد احتلت العبارة "في عملية تقييم الأداء تأخذون بعين الاعتبار تبادل المعلومات بين العمال؟" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.00) بدرجة موافق، تلتها العبارات "التحسينات في العمل تأتي من عمال المؤسسة؟"، "في عملية التوظيف ينطبق على المؤسسة قانون الوظيفة العمومية؟"، "اختيار الأفراد للقيام بتكوين يكون حسب احتياجات المؤسسة؟"، و"تكوين العمال يكون خارج المؤسسة؟" جميعها بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.00) بدرجة موافق أيضاً.

أما العبارة "في بعض المشاكل التي سبق وتعرضت لها المؤسسة تمت الاستعانة بالمتقاعدين أو قدماء العمال؟" فقد جاءت في المرتبة الوسطى بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.154) مع اتجاه محايد، تليها "تستعين المؤسسة بعمال تحت التصرف؟" بنفس المتوسط والانحراف المعياري، و"تتبنى المؤسسة نظام الإزاحة؟" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (1.154) مع اتجاه محايد كذلك.

في المقابل، جاءت العبارة "يخضع العمال لنفس التكوين أو التدريب؟" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.00) وانحراف معياري (0.00) مع اتجاه غير موافق، مما يشير إلى وجود اختلافات واضحة في برامج التدريب بين العمال.

وبحسب النتائج، نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعده المعرفة الضمنية في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت يشير إلى موافقة، مما يدل على وجود بعض الممارسات التي تدعم المعرفة الضمنية بين العمال، مثل تبادل المعلومات وتحسينات العمل، إلا أن هناك جوانب تحتاج إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق بتوحيد برامج التدريب وتفعيل أنظمة الإزاحة والاستعانة بالمتقاعدين والعمال تحت التصرف. وبالتالي هذا يشير إلى ضرورة تعزيز سياسات المؤسسة في مجال المعرفة الضمنية لتقوية أداء العمال وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

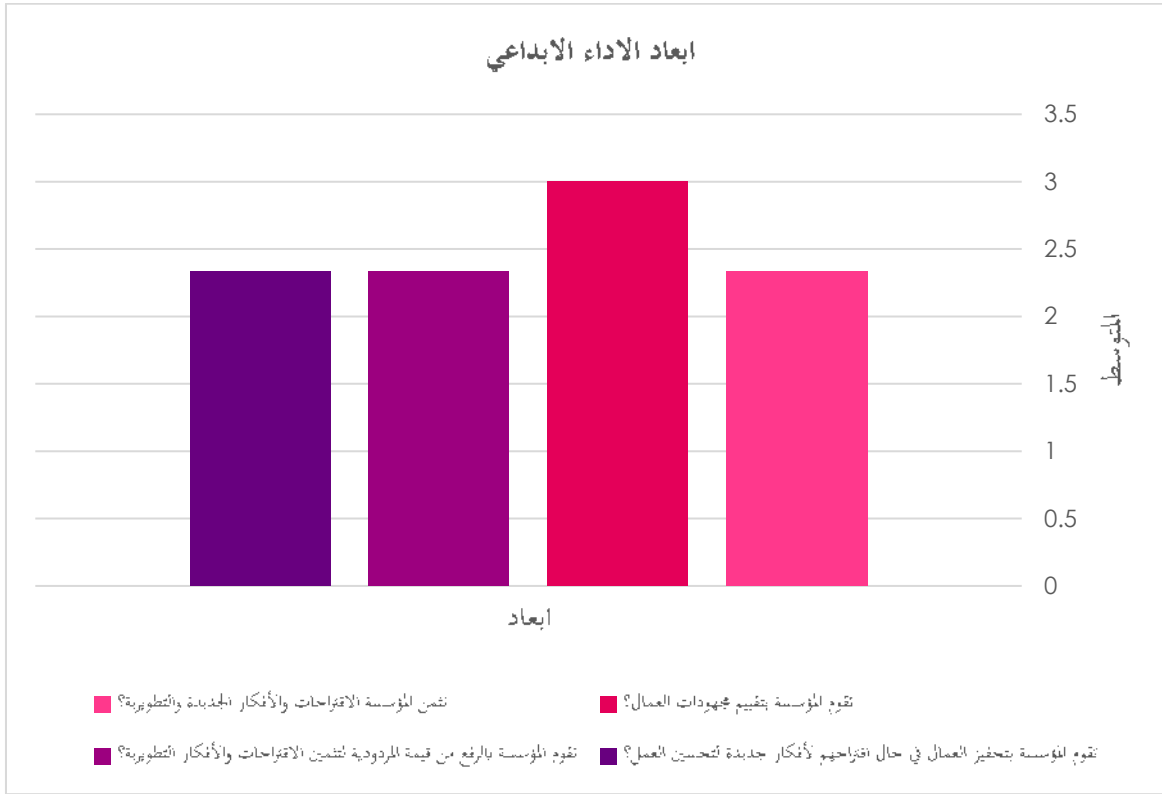
1- البعد الثاني: الأداء الإبداعي

الجدول (2-4): اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد الأداء الإبداعي

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
تتمن المؤسسة الاقتراحات والأفكار الجديدة والتطويرية؟	2.33	1.154	2	محايد
تقوم المؤسسة بتقييم مجهودات العمال؟	3	0	3	موافق
تقوم المؤسسة بالرفع من قيمة المرودية لتتمين الاقتراحات والأفكار التطويرية؟	2.33	1.154	2	محايد
تقوم المؤسسة بتحفيز العمال في حال اقتراحهم أفكار جديدة لتحسين العمل؟	2.33	1.154	2	محايد
متوسط ابعاد الأداء الإبداعي	2.5	0.866	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel.

الشكل (2-3): يوضح تحليل متوسطات ابعاد الأداء الإبداعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel.

يتضح من خلال الجدول (2-4) أن:

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة أبعاد الأداء الإبداعي (2.5) مع انحراف معياري (0.866)، مما يعكس درجة موافقة معتدلة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات.

وقد احتلت العبارة "تقوم المؤسسة بتقييم جهودات العمال" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.00)، مما يشير إلى اتفاق تام من قبل المبحوثين على أن المؤسسة تقوم بتقييم جهودات العمال.

تليها عبارات "تتمن المؤسسة الاقتراحات والأفكار الجديدة والتطويرية؟" و"تقوم المؤسسة بالرفع من قيمة المردودية لتتمن الاقتراحات والأفكار التطويرية؟" التي حصلت كل منهما على متوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.154)، مما يعكس توجهاً محايداً مع تباين كبير في الآراء بين المبحوثين حول مدى دعم المؤسسة لهذه الجوانب، تلتها العبارة "تقوم المؤسسة بتحفيز العمال في حال اقتراحهم أفكار جديدة لتحسين العمل؟" بنفس المتوسط الحسابي (2.33) وانحراف معياري (1.154)، الذي يعكس توجهاً محايداً مع تباين في الآراء بين المبحوثين حول مدى دعم المؤسسة لهذا الجانب. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أبعاد الأداء الإبداعي في المؤسسة تظهر مستوى متوسطاً من الدعم والتحفيز، حيث يلاحظ وجود تقييم لمجهودات العمال بشكل واضح، بينما تبقى جوانب تقدير وتحفيز الأفكار الجديدة أقل وضوحاً ومتفاوتة بين أفراد

المؤسسة، وبالتالي يمكن القول إن أداء المؤسسة في بعد الإبداع يحتاج إلى تحسين من خلال تبني سياسات تحفيزية واضحة، وتثمين الأفكار الجديدة.

2- العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي

لدراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية وما طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، ولدراسة أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي نحتاج لحساب المؤشرات التالية:

جدول (2-5): يوضح نتائج حساب المقاييس

المؤشر	القيمة	التفسير العلمي
معامل الارتباط r	-0.756	ارتباط سلبي بقوة
قيمة p للارتباط	0.45	غير دال احصائياً ($p > 0.05$)
معامل الانحدار β	-1.948	تأثير سلبي للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي
معامل التحديد R^2	0.572	57.2 من التباين في الأداء الإبداعي يفسر بالمعرفة الضمنية
إحصائية f	1.336	غير دال احصائياً
قيمة p لاختبار f	0.46	غير دال احصائياً

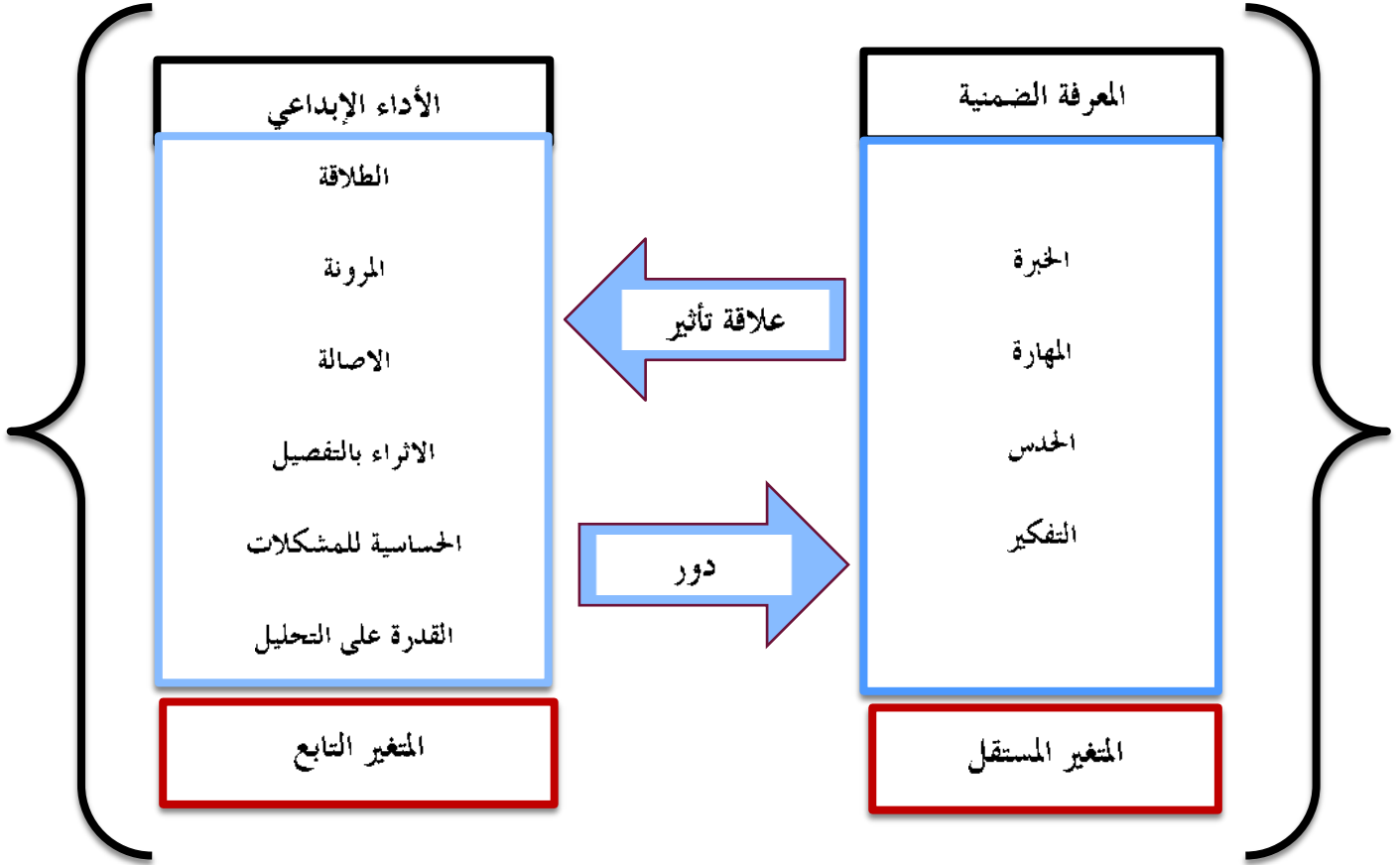
المصدر: من اعداد الطالب حسب مخرجات Excel.

من خلال النتائج يتضح التالي:

- معامل الارتباط السلبي (-0.756) يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي، أي كلما زادت المعرفة الضمنية انخفض الأداء الإبداعي والعكس صحيح. هذه النتيجة غير متوقعة، حيث يفترض عادة أن المعرفة الضمنية تعزز الأداء الإبداعي.
- قيمة p للارتباط (0.45) غير دالة إحصائياً، مما يعني أن العلاقة السلبية التي لوحظت قد تكون نتيجة صدفة ولا يمكن تعميمها على عينة أكبر أو على الواقع بشكل مؤكد.
- معامل الانحدار β السلبي (-1.948) يؤكد الاتجاه السلبي لتأثير المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي، ولكن مرة أخرى، عدم دلالة النتائج الإحصائية يقلل من قوة هذا الاستنتاج.
- معامل التحديد (R^2 57.2%) يشير إلى أن المعرفة الضمنية تفسر نسبة جيدة من التباين في الأداء الإبداعي، أي أن هناك علاقة بين المتغيرين، لكن هذه العلاقة ليست بالضرورة علاقة سببية واضحة أو إيجابية.
- اختبار F وقيمته p (غير دالة إحصائياً) يشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم لشرح الأداء الإبداعي بواسطة المعرفة الضمنية غير قوي ولا يمكن الاعتماد عليه لتفسير النتائج بدقة.

10 - نموذج الدراسة المعدل:

نموذج الدراسة المعدل



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

بعدما قمنا بعرض نتائج المقابلة، سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بأبعاد متغير المعرفة الضمنية وأبعاد الأداء

الإبداعي حول موضوع الدراسة

☑ الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع لإستخدام المعرفة الضمنية لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

من الجدول (2-4) الذي يوضح اتجاهات افراد الدراسة حول ابعاد المعرفة الضمنية، حيث نلاحظ أن اغلب المتوسطات

كانت إيجابية، مما يعكس النظرة الإيجابية تجاه استخدام المعرفة الضمنية في المؤسسة. وقد بلغ المتوسط العام (2.48) مع انحراف

معياري (0.384)، وهي قيمة تعكس درجة الموافقة على استخدام المعرفة الضمنية.

وبناءً على هذا، نقبل صحة الفرضية التي تنص على وجود مستوى مرتفع لاستخدام المعرفة الضمنية لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

☑ الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع للأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

من الجدول (2-5) الذي يوضح اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد الأداء الإبداعي، حيث نلاحظ أغلب المتوسطات كانت في اتجاه محايد، في حين وجود عبارة واحدة باتجاه موافق، وقد بلغ المتوسط العام (2.5) مع انحراف معياري (0.866)، وهي قيمة تعكس درجة الموافقة على استخدام المعرفة الضمنية.

وبناءً على هذا، نقبل صحة الفرضية التي تنص على ان هناك مستوى مرتفع لاستخدام الأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت

☑ الفرضية الثالثة: ما طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطائفة والمناجم لولاية توفرت.

من الجدول (2-7) الذي يوضح نتائج حساب المقاييس، حيث نلاحظ ان معامل الارتباط $r = -0.756$ والتي تعني وجود علاقة قوية عكسية وقيمة $p = 0.45$ والتي تعني انهما غير دالة احصائيا.

وبناءً على هذا، نرفض صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطائفة والمناجم لولاية توفرت.

☑ الفرضية الرابعة: يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

من خلال الجدول (2-7)، وبالاعتماد على معامل الانحدار $\beta = -1.948$ الذي يشير إلى وجود أثر سلبي للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى معامل التحديد $R^2 = 0.572$ الذي يوضح أن 57.2% من التباين في الأداء الإبداعي يمكن تفسيره بالمعرفة الضمنية، إلا أن إحصائية f بلغت 1.336 وقيمة p لاختبار f كانت 0.46، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

وبناءً على هذا، نرفض صحة الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

سنحاول ذكر اهم الفروق والاختلافات بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة في الفصل الأول، من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2-6) يوضح المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مستوى استخدام المعرفة الضمنية	لم يذكر مستوى الاستخدام بشكل مباشر، لكن هناك دلالة على أهمية المعرفة الضمنية وتأثيرها الإيجابي على الأداء والإبداع	مستوى مرتفع لاستخدام المعرفة الضمنية لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.
مستوى الأداء الابداعي	مستوى مرتفع من الإبداع الإداري مرتبط بالمعرفة الضمنية، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.	مستوى مرتفع للأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.
العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الابداعي	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد المعرفة الضمنية والإبداع، مع تأثيرات مختلفة (مثل الجنس)	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.
تأثير المعرفة الضمنية على الأداء الابداعي	المعرفة الضمنية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء القائم على الابتكار والإبداع الإداري.	لا يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

المصدر: من اعداد الطالب

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمعرفة أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لعمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت في مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة، حيث يحتوي على مطلبين المطلب الأول يتعلق بطريقة الدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة والمطلب الثاني يتعلق بأداة وأسلوب الدراسة، أما المبحث الثاني نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث يحتوي على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة والمطلب الثاني يتعلق بمناقشة نتائج الدراسة.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تذكر أهمها: ان هناك مستوى مرتفع لاستخدام المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت، لا يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توقرت.



الخاتمة



حاولت من خلال هذا الموضوع التعرف على المعرفة الضمنية وأثرها على الأداء الإبداعي في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمت بتقسيم البحث إلى فصلين الجانب النظري تناولت فيه الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية قصد التعرف على واقع المتغيرين في مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت ومعرفة أثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي قمت بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات.

أولاً: اختبار الفرضيات:

بعدما قمنا بعرض نتائج المقابلة ومناقشة النتائج، سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بأبعاد متغير المعرفة الضمنية وأبعاد الأداء الإبداعي حول موضوع الدراسة

☑ **الفرضية الأولى:** هناك مستوى مرتفع لاستخدام المعرفة الضمنية لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الأولى.

☑ **الفرضية الثانية:** هناك مستوى مرتفع للأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثانية.

☑ **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة.

☑ **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الرابعة.

ثانياً: نتائج الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع لاستخدام المعرفة الضمنية لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.
- هناك مستوى مرتفع للأداء الإبداعي لدى عمال مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.
- لا توجد علاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.
- لا يوجد أثر للمعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي لدى عمال مؤسسة مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت.

ثالثاً: الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- القوانين الحالية المتعلقة بعملية التقييم لاتتواءم مع التطورات الحديثة في بيئة العمل.
- هذه القوانين غير كافية لتقييم أداء الكفاءات بشكل دقيق وشامل ولا يعكس الصورة الحقيقية لقدرات ومهارات الموظفين، وضرورة إضافة مؤشرات نقل المعرفة ونقل الخبرة والابتكار التطبيقي في عملية التقييم.
- الحاجة الى مراجعة وتحديث المؤشرات القانونية لتكون أكثر مرونة وملائمة لاحتياجات العصر.
- إضافة نظام حوافز فعال لدعم وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية.

رابعاً: آفاق البحث:

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- المعرفة الضمنية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة
- دور المعرفة الضمنية في ابتكار الخدمات والمنتجات الجديدة
- المعرفة الضمنية والقيادة الريادية
- توظيف المعرفة الضمنية في بناء القدرات الجوهرية للمؤسسات الصناعية
- تأثير مشاركة المعرفة الضمنية على قدرات الابتكار الفردي والجماعي



قائمة المراجع



1- الكتب:

- جمال، خير الله، *الإبداع الإداري*، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
- خير، أسامة، *إدارة الإبداع والابتكار*، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، *إدارة المعرفة مدخل قياس قيمة راس المال الفكري*، 2016.
- طالب، علاء فرحان، الجنابي، أميرة، *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- الغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محند صبحي، *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- نجم، نجم عبدو، *إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات*، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- نصر، عز جلال مصطفى، أحمد، عدنان محمد، *إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي*، دار النشر Al Manhal.

2- الرسائل الجامعية:

- الجودي، محمد العلي، *تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة* (دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست-الجلفة)، جامعة بسكرة، 2007.
- الغامبي، إيمان محمد جواد، *توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية* (دراسة ميدانية في مديريتي التربية العامة بمحافظتي كربلاء وبابل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، 2016.
- بجمبار، عادل، *الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2006.
- بلونيس، سعادة، *تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، 2017-2018.
- حملة، رشيد، وحمزة، *أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية* (دراسة حالة: مؤسسة سولغاز وكالة تبسة)، جامعة العربي التبسي تبسة، 2022.

- الماضي، المساعد، *معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- مريم، فيها خير، *تمكين العاملين وأهمية فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة* (دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك-حاسبي مسعود ورقلة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- رشيد، عواطف سليمان، *أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز* (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك-مديرية الصيانة بسكرة)، جامعة بسكرة.
- سعيد، ورود نعمة موسى، *تأثير المعرفة الضمنية في الأداء القائم على الابتكار*، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، 2023.
- شويخي، إسماعيل، *دور الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية* (دراسة حالة: مجمع صيدال 2000-2004)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2002-2003.
- وناس، أسماء، *أثر المعرفة الضمنية على جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين* (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بلجي مختار عنابة، 2017.
- عباس، زينب، وغنيد، وفاء علي، *أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي*، شهادة بكالوريوس، جامعة ميسان، 2023.
- إيمان، بوشناف، وعطريش، عديلة، *علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المنظمات*، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- آسيا، باجبار، وباهاء، حياة، *أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء المتميز*، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.

3- المجالات والجرائد:

- الخير عمارة علي، آدم يعقوب أبكر حماد، *الدور الوسيط للتوجيه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي*، مجلة نداء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 32.
- بن زيد بالقاسم، طائي صلاح الدين، *دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصریحة*، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص 137-140.
- الحدراوي، رافد حميد، الزهيري، مروة عبد الكريم، *استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، ص 121.

- عسكر، سامي شاهر، رجب، سوسن إبراهيم، *دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي*، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(2)، 2016.
- عبد الله، سعيد محمد سعيد محمد، *معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي الرياضيات بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة شقراء*، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، مايو 2020، ص 349.
- مزهودة، عبد المللك، *الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم*، مجلة الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 87.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، *المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين*، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 96، المجلد 23.
- قدور عادل، فراح رشيد، *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال*، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، 2017، ص 209.
- خالصة، فتح الله، بن عيسى عبد القادر، *تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات*، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 156.
- الدهيسات، هشام نجيل أحمد، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات*، المجلد 21، العدد 2، 2021.
- أمنة، زيان، دحماني عزيز، *دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي*، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ص 102.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Al-Shomrani, Saleh Mohammed Ali, and Prof Mohammed Amin Marghalani. "The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS (Proposed Model)." American Academic & Scholarly Research Journal 11.1 (2019).
2. Ali, Fawaz, and others. "Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective." International Journal of Economics and Management 5.4 (2016): 1.
3. Fields, Dail, and J. Scott Holst. *Journal of Knowledge Management 14.1 (2010).

4. López-Cabarcos, María Ángeles, and Paula Vázquez-Rodríguez. *Journal of Business Economics and Management* 20.2 (2019).
5. Mahroelan, Hamidreza. "Challenges in Managing Tacit Knowledge: A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations." *International Journal of Business and Social Science* 3.19 (2012): 303–308.
6. Malik, Muhamad Abdou Rahman, Arif N. Butt, and Jin Nam Choi. "Rewards and Employee Creative Performance: Moderating Effects of Creative Self-Efficacy, Reward Importance, and Locus of Control." (2015).
8. Ragna Seidler-de Alwis, Evi Hartmann, Hans Georg Gemünden. The role of tacit knowledge in innovation management, 20th Annual IMP Conference, Copenhagen
7. Suppiah, Visvalingam, and Manjit Singh Sandhu. *Journal of Knowledge Management* 15.3 (2011).



الفهرس



الصفحة	العنوان
II	الاهناء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا-و	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء الإبداعي
3	المطلب الأول: الإطار النظري للمعرفة الضمنية
3	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
3	أولاً: مفهوم المعرفة
3	ثانياً: أهمية المعرفة
4	الفرع الثاني: مصادر وأنواع المعرفة
4	أولاً: مصادر المعرفة
5	ثانياً: أنواع المعرفة
6	الفرع الثالث: تعريف المعرفة الضمنية
7	الفرع الرابع: أهمية المعرفة الضمنية
7	الفرع الخامس: خصائص المعرفة الضمنية
8	الفرع السادس: مصادر المعرفة الضمنية
9	الفرع السابع: ابعاد المعرفة الضمنية
10	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي
10	الفرع الأول: مفهوم الأداء
11	الفرع الثاني: تعريف الابداع
12	الفرع الثالث: مفهوم الأداء الإبداعي

13	الفرع الرابع: مراحل الأداء الابداعي
13	الفرع الخامس: ابعاد الأداء الابداعي
15	الفرع السادس: معوقات الأداء الابداعي
16	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة غير العربية
19	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء الإبداعي في مديرية الطاقة والمناجم لولاية توفرت	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة
24	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
24	الفرع الأول: منهج الدراسة
24	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات واسلوب الدراسة
29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
35	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
37	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
39	خاتمة
42	قائمة المراجع
47	الفهرس
50	الملاحق



الملاحق



وزارة الطاقة والمناجم والطاقات المتجددة

مديرية الطاقة والمناجم

ولاية توفرت

استمارة التقييم لسنة 2024

الاسم: الرتبة:
اللقب: تاريخ التنصيب:
تاريخ الميلاد: الصنف:
الحالة العائلية: الدرجة:

ممتاز 2.5 / مرضي للغاية 2 / جيد 1.5 / بحاجة للتحسن 1 / غير مرضي 0.5

غير مرضي	بحاجة للتحسن	جيد	مرضي للغاية	ممتاز	
					الأمانة وعدم التحيز
					تنفيذ المهام الموكلة له
					السلوك المحترم والمسؤول
					اللباقة في علاقاته المهنية
					التحكم في ميدان النشاط
					قدرات التحليل والتلخيص // حل المشاكل
					قدرات التعبير الكتابية والشفهية
					قدرات الاستباق والتكيف والابتكار

تقدير دو طابع عام: النقطة...../20

ملاحظة الموظف:

.....

الإمضاء:

توقيع المسؤول المباشر:

رأى اللجنة المتساوية الأعضاء:

اطلعت اللجنة على النقطة والتقدير العالم في جلستها المنعقدة يوم:

.....
- تطالب اللجنة من السلطة التي لها صلاحيات التنقيط بموجب المادة 33 من رقم 66-133 المؤرخة في
02 جوان 1966مراجعة التنقيط للأسباب التالية:

الكاتب

الرئيس

إجابة السلطة التي لها صلاحيات التنقيط عن الطلب الداعي إلى مراجعة التنقيط:

.....
.....

التوقيع