

إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة

أ. بلعيد سمية

جامعة الحاج لخضر -باتنة-

ملخص:

إن التوجه الكبير نحو الاقتصاد المعرفي زاد أهمية إدارة المعرفة والمعرفة في حد ذاتها فهذه الأخيرة هي أساس القدرات الإبداعية وأن الإبداع المعرفي في حاضنته الأساسية هي المورد البشري الذي يخلق الإبداع فالمنظمات التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعليم والإبداع المستمرين لذا فإن الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها. والجامعة بصفتها مجتمع معرفة تعتبر مناخ ملائم لتطبيق إدارة المعرفة ومبادئها لغرض تحقيق نتائج سواء على المستوى المعرفي والعملي أو على مستوى سمعة الجامعة بين الجامعات الأخرى وحتمية مواكبة العصرنة ستفرض على الجامعات تطبيق إدارة المعرفة التي ستجعل الأفراد أكثر مرونة في التعامل مع كل ماهو جديد وسترفع قدراتهم الإبداعية ومنه إبداع المنظمة.

الهدف من هذه الورقة البحثية هو وصف تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي ومحاولة معرفة إمكانية تطبيقها -إدارة المعرفة- في جامعة باتنة بالخصوص في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للأساتذة الجامعيين الإداريين أي على المستوى الإداري. توصلت الدراسة إلى أن مركزية الإدارة تعتبر

من معيقات تطوير الإبداع التنظيمي وكذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى أنه عدم توفر البنية التحتية لتسيير المعرفة وعدم توفر الموارد المنفتحة وعدم دعم الإدارة العليا من أهم الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي، رأس المال الفكري، الجامعة.

### Résumé

La grande orientation vers l'économie savante -de savoir- a augmenté l'importance de la gestion du savoir ainsi que le savoir même qui est à la base des facultés créatives. Le pouvoir créatif dans son giron essentiel est la ressource humaine qui est à l'origine de la créativité.

Les organisations qui s'occuperont du savoir et de sa gestion devront se doter d'une multitude de compétences et de culture et se distinguer à partir de l'enseignement et de la créativité continus. C'est ainsi que la création organisationnelle dans son ensemble soit influencée par plusieurs variables environnementales où la direction du savoir serait d'un apport signifiant.

L'université en tant que société de savoir serait le climat propice à l'application de la gestion du savoir et de ses principes, et cela, dans le but de réaliser des objectifs tant au niveau du savoir qu'à celui de la pratique comme pour ce qui est de la réputation de l'université parmi ses semblables. La nécessité d'être à la page incitera les universités à la mise en application d'une gestion de savoir où tous les membres se doteront d'une souplesse leur permettant de gérer tout ce qui est nouveau et d'augmenter, par

conséquences, leurs capacités créatives ainsi que celles de l'organisation.

Le but de cette feuille de recherche est de décrire l'influence de la gestion du savoir sur la créativité organisationnelle, et une tentative de connaître les limites de son application à l'université de batna, en particulier – la faculté des sciences économiques et sciences de gestion au niveau de la direction.

L'étude a démontré que la centralisation de l'administration est l'une des entraves au développement de la créativité organisationnelle, à cela s'ajoute le manque des mesures incitatives matérielles et morales en plus d'une infrastructure défaillante et de l'absence de soutien de l'administration qui représente une impasse dans la voie d'une application convenable de la gestion de savoir à l'université.

Mots clés :

la gestion des connaissances , la créativité organisationnelle, le capital intellectuel, université.

#### مقدمة

تسعى العديد من المنظمات الى تحويل أعماله الى نشاطات قائمة على المعرفة الاهتمام بالأفراد التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول الى منظمات رأس المال الفكري من خلال استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية للتعامل مع الطوارئ ليسهل على المنظمة خلق إبداع تنظيمي باستغلال كل الطاقة الفردية . والجامعة بصفها مجتمع معرفة تعتبر مناخ ملائم لتطبيق إدارة المعرفة تجعل الأفراد أكثر مرونة في التعامل مع كل ماهو جديد وسترفع قدراتهم الإبداعية

ومنه إبداع المنظمة وانطلاقاً من كل هذه المعطيات يمكن أن نطرح الإشكالية العامة التي تقود هذه الدراسة:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة على خلق إبداع الأفراد في الجامعة محل الدراسة؟.

تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور:

**المحور الأول: إدارة المعرفة**

**المحور الثاني: مقارنة نظرية للإبداع التنظيمي**

**المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة و أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي**

**المحور الرابع: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة .**

**المحور الأول: إدارة المعرفة**

**1- مفهوم إدارة المعرفة**

حسب سكايريم ( skayrem ) وهو أحد أبرز من تناولوا إدارة المعرفة فيعرفها على أساس " أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"<sup>1</sup>.

وحسب hempel : فإنه عرف إدارة المعرفة بأنها: حزمة أنشطة استقطاب امتلاك تنسيق، نشر ، تكوين، وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم إدارة المعرفة باستثمار أصول المعرفة knowledge Assest ل أو رأس مال المعرفة knowledge capital ( ويطلق عليه أحيانا رأس المال الفكري Intellectual capital ) واكتشاف القيم المخفية Hidden value وغير الملموسة Intangible للافصول المعرفية والإنسانية الموجودة في المنظمة والمجتمع"<sup>2</sup>.

### 2- دواعي تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

تتطلب إدارة المعرفة مفاهيم وطرق نظامية لإيجاد وفهم واستخدام المعرفة لخلق قيم محددة وعينة وأيضاً تشكيل وقيام بخبرات معينة، وتكوين معارف تؤدي إلى خلق قدرات جديدة تؤدي إلى رفع معدلات الأداء وتشجيع عمليات الإبداع والتفكير فمؤخراً بدأت العديد من المؤسسات التعليمية الكبرى التي تؤمن بضرورة خلق قدرات معرفية وبناء ثقافات تدعمية وتنظيمية لها، ومع ذلك فهناك نوعاً محدد من المؤسسات تعتبر أرضية وواقعاً جيداً بتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة الحديثة وهي الجامعات ومن المهم أن نذكر أنه من وجهة النظر التعليمية ليس هناك نوعاً مجدداً من المؤسسات الجامعية أو المدرسين يعتبرون واقعاً وأرضية جيدة لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة ولكن تعتبر البيئة الجامعية طبيعتها المكان الجيد والمناسب لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة ويرجع ذلك إلى بعض الأسباب الرئيسية منها<sup>3</sup>:

- الجامعات دائماً على علم تام بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
- إدارة المعرفة مهمة جداً بالنسبة للجامعات حتى يتمكن المدرسون و الأساتذة من تبادل أرائهم ومعارفهم مع الآخرين.
- إدارة المعرفة مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة وتلك هي رغبة الطلاب.
- هناك اتجاه عام داخل الجامعات وهو أن أي فرد داخل الجامعات لا يتردد إطلاقاً أو يخاف من التعبير عن آراءه أو نشر أو المساهمة في المعرفة مع الآخرين.
- الحاجة المتنامية للمعرفة المتمركزة حول الطالب والتعلم الإجرائي .
- الانتقال من نظم المعرفة المغلقة إلى النظم المفتوحة.
- التطور المتزايد في التعلم المرتبط بالعمل.
- إدراك العمل والخبرات العملية كمصادر أساسية للتعلم.
- نمو مفهوم المعلم المستمر لدى الجميع.

- التفجير المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا القادرة على إحداث ثورة في التعليم.
- كما توجد ثلاثة أسباب رئيسية وراء استفادة الجامعات من أفكار ومبادئ إدارة المعرفة وهي:
- تعليمهم وتوعيتهم باستخدام برامج تدريس مناسبة وجيدة.
- لاستخدام إدارة المعرفة في مساند عمليات إدارة قراراتهم ولتحسين قدراتهم الإدارية الداخلية وأيضاً لزيادة مستوى توزيع وتبادل المعلومات والمعارف.
- الاستفادة من إدارة المعرفة في رصد التغييرات الكمية داخل العملية التعليمية نفسها.

### 3- طرق تحسين إدارة المعرفة في الجامعة

- تعد الجامعة مؤسسات معرفية. ومن هم فان سياستها يمكن اعتبارها طريقة لتحسين إدارة المعرفة داخلها، ويمكن تحسين إدارة المعرفة في الجامعة عن طريق<sup>4</sup>:
- وضع الجامعة لرسالة واضحة تحدد مهامها وواجباتها الأساسية ويجب مناقشة هذه الوثيقة من قبل المسؤولين في كافة المستويات داخل الجامعة، بل ولا بد من الاستعانة ببعض المشاركين من المجتمع الخارجي.
- نشر الوعي بخصوص مسؤولية ومحاسبة أعضاء الجامعة تجاه مؤسسيها.
- تبني مدخل تبايني لإعادة هيكلة الجامعة والتخلص من الهيكل البيروقراطي المندرج الذي قد يعوق العمل الفعال داخلها.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بجانب إدارة المعرفة فالأولى هي بمثابة تنمية ضرورية تساهم في فعالية توليد وابتكار المعرفة الجامعية.
- الانفتاح الفكري والمعرفي من قبل الجامعة على المجتمعات الأخرى.
- إعداد الطلاب والباحثين للوفاء بالمتطلبات المادية وغير المادية التي يحتاجها مجتمع المعرفة.
- استخدام أساليب التقويم بحيث يتم توفير مناخ تنظيمي جيد يتيح للأفراد القدرة على الإبداع.
- يجب أن تتوقف الجامعات عن النظر إلى نفسها على أنها مؤسسات فردية وذلك لما ينجم عنه من إعاقة الاتصال المؤسسي والذي سيتزايد مع مرور الزمن، فما صحيح على المستوى التنظيمي يكون صحيحاً أيضاً على المستوى الفردي ، فما يحتاجه كل من الطلاب والاستاذة هو العمل سوياً في جو من الحرية الأكاديمية بهدف رفع الأداء المؤسسي والفردي.

#### 4- إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري حسب ( hamel 1994 ) يرى رأس المال الفكري بأنه قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتري وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية<sup>5</sup>.

أما حسب ( Endres 1997 ) فإنه يرى أنه الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية<sup>6</sup>.

ويتفق كل من ( Rastogi ) ( Stevenson ) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة

على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

وعلى هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر DAFT " الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين"<sup>7</sup>.

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة ( DIALOGUE ) عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري، وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة استثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماما وهذا ما أشار إليه له Brown بقوله: " اكتشف أحد صناعي الساعات السويسرية إمكانية استخدام الكوارتز بدلا من اللؤلؤ، ولكن من استفاد من هذا الاكتشاف شركة -سايكو- اليابانية وشركة Texas الأمريكية اللتان صنعتا ملايين الساعات منها وأغرقتا السوق، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب ولكن لابد من تعدينه" وهي إشارة واضحة إلى أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري باعتباره منجم ذهب.

فضلا عن ما تقدم عان إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

### المحور الثاني: مقارنة نظرية للإبداع التنظيمي

#### 1- مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي

لقد عرف بيتر دراكر الإبداع على أنه: " البحث الغير منتهي والمنظم من أجل التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة لأي تغييرات يمكن استغلالها من أجل التطوير الاقتصادي أو الاجتماعي"<sup>8</sup>.

كما عرف على أنه " الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما"<sup>9</sup>.

أما الإبداع التنظيمي فيعرفه Drucker على أنه " الطريقة التي يعتمد عليها المقاول لخلق مصادر للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا ومما يؤكد العلاقة بين المقاول والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق الديناميكي وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة " الخدمية والإنتاجية على حد سواء"<sup>10</sup>.

#### 2- مراحل الإبداع التنظيمي

يقترح الكاتبان Kreitner and Knicki أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس التالية<sup>11</sup>:

- 1) الإعداد preparation : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في العلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.
- 2) التركيز Concentration: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
- 3) الاحتضان Incubation: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.
- 4) الشروق / الإلهام Illumination: حيث أنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضا على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه

الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

(5) الإثبات ( التحقق ) Vérification : وتعني إعادة العملية لأكملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن ( فكر، سلوك، استجابة) يخضع لاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

### 3- معوقات الإبداع التنظيمي

من أهم معوقات الإبداع التنظيمي ما يلي<sup>12</sup>:

- الخوف من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات و الإجراءات والتشدد في التركيز.
- مركزية الإدارة ووجود الفواصل رئاسية أي عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم وجود قيادة إدارية كفؤة ( مؤهلة) باعتبار ان الإدارة صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم.

المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة و أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

### 1- العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

لقد أشار Drucker إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ( المعرفة والإبداع) عندما يقول أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من ان ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها

كانت تختلف في معدلات الوقت التي تأخذها في معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول تفوق الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وأشارت دراسة Drucker أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسه للاستخدام في إنتاج منتجات جديدة، وأكدت الدراسة على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

وعلى الرغم أنه في هذه العملية الفرد يؤدي دورا مهما، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونين في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبّقونها، وفي هذا المجال تؤثر على عملية الإبداع التنظيمي عوامل منها: علم الأجنّة والتنوع الفكري وغيرها.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى الاستراتيجيات الخمس للإبداع وهي<sup>13</sup>:  
الاستراتيجيات التابعة أو المعتمدة dependent: التي تمتاز بطبيعتها الإضافية والمستمرة ويلاتم هذه الإستراتيجية التنوع المعرفي اي خليط من المعرفة ( الضمنية والظاهرة) ودمج أنواع مختلفة من المهارات.  
أما الإستراتيجية المستجيبة أو المعتمدة على المهنة (craft based responsive) التي تتضمن تطوير منتج جديد، فإن هذه الإبداعات تتعزز من خلال اكتساب

وتطوير المعرفة الجديدة ولاعتمادها على المهارات الضرورية فإن النمط السائد لهذه الإبداعات هو المعرفة الضمنية.

أما إستراتيجية الإبداع العامة ( generic ) التي تميل إلى تطوير منتجات وخدمات مغطية للمستفيدين غير محددين، وتقليل التكاليف من خلال تحسين العملية الإنتاجية، فتعتمد على المعرفة الظاهرة، لان الاعتماد على المعرفة الضمنية يقلل من قيمة هذه الإبداعات.

والإستراتيجية الرابعة ( المعقدة والمخاطرة ) complex and risky: التي تعني تطوير منتج جديد له استعمالات واسعة، فإن هذه الإبداعات تعتمد على توافر معرفة جديدة من خلال النوعين ( الضمنية والظاهرة ) ولان عدم التأكد فيها عالي، فهي تحتاج إلى تنوع مصادر للمعرفة.

أما إستراتيجية الإبداع التحويلية ( transformative ) فتتطلب تأسيس صناعات جديدة لإنتاج منتج جديد لسد حاجة جديدة، لذا نحتاج إلى المعرفة.

ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمة أشارت دراسة قام بها ( Krogh ) إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار والمشاركة بمعرفتها وأن الهدف من ابتكار المعرفة هو تعزيز الإبداعات المحتملة وأشار الدراسة إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي إستراتيجية الرفع le veraging strategy التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة.

لتحسين عمليات الإبداع، والإستراتيجية التخصّصية (appropriation strategy) التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً. وإستراتيجية الفحص the probing strategy التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتوج الجذري، وإستراتيجية التوسع the expanding strategy التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتوج والعملية من خلال المعرفة.

### 2- أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

عرف رأس المال الفكري على أنه زيادة قدرات منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع والتعلم والاستثمار المتعاطم في البشر تعليماً وتدريباً.

ووجد بأنه يتكون من ثلاثة مكونات رأس المال البشري رأس المال الهيكلية، رأس المال ألبائني، وقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمعا للبحث كونها من الشركات الصناعية المعروفة وأن هناك استثمار لمنتجاتها في أنحاء القطر ومن هذا المجتمع تم توزيع 30 استبيان، شملت المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام والشعب الإنتاجية والإدارية واتبع الباحث الأسلوب المباشر في التوزيع والاسترداد وتم استعادة الاستثمارات بالكامل.

فقد كان لإدارة الشركة المبحوثة تصور واضح عن رأس المال الفكري وطبيعة مكوناته إذ أسهمت مكونات هذا الأخير في تنمية الإبداع التنظيمي للشركة المبحوثة<sup>14</sup>، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي ضعف علاقة التأثير لرأس

المال الزبائني في الإبداع التنظيمي اي ليس من المتغيرات الحاكمة في الإبداع التنظيمي وعدم وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري مجتمعة في الإبداع التنظيمي للشركة المبحوثة وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين رأس المال الهيكلية والإبداع التنظيمي وتكمن جذور رأس المال الفكري في رأس المال الهيكلية وعليه فان الخلفية الأساسية لرأس المال الفكري هو رأس المال الهيكلية في العينة المبحوثة، وتبين ان رأس المال البشري في الشركة المبحوثة ضعيف من خلال عدم قدرته التأثير في الإبداع التنظيمي.

وتوصلوا إلى مجموعة من التوصيات متمثلة في النقاط التالية<sup>15</sup>:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كونه معبر عن كل القيم غير الملموسة.
- ضرورة أن يكون لإدارة الشركة المبحوثة معرفة وافية حول كيفية إدارة رأس المال الفكري وتنميته والمحافظة عليه واستثماره ولابد من توظيف إبعاد رأس المال الفكري بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها في الإبداع التنظيمي.
- ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والزبائني من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات الزبائنية.

المحور الرابع: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة .

أولاً: منهج البحث والأدوات المستخدمة

1. مجتمع الدراسة: شملت الدراسة أساساً الاساتذة الإداريين في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر -باتنة- حيث تحتوي الدراسة كل من العميد، نائب العميد، رؤساء الأقسام و رئيس المجلس العلمي ورؤساء اللجنة العلمية وكون العدد ليس كبير فقد فضلنا إجراء الدراسة على أساس المسح الشامل ومن بين 11 استمارة موزعة فقد تم استرجاع الكل أي 100 % .

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

- الأدوات الإحصائية: تمثلت فيما يلي: التكرارات، النسب المئوية، اختبار  $X^2$ .

- الاستبيان: الاستبيان متكون من ثلاثة محاور هي:

أ. المحور الأول يهدف إلى معرفة منصب و أقدمية الأستاذ في الإدارة.

ب. المحور الثاني غرضه معرفة إمكانية تطبيق ادراة المعرفة في الجامعة ومعيقاتها.

ج. المحور الثالث يهدف إلى معرفة إمكانية وجود الإبداع في الجامعة ومعيقاته.

ثانياً: تحليل أجوبة الاستبيان

1. تحليل أجوبة المحور الأول

- بيانات متعلقة بالوظيفة الإدارية والاقدمية فيها:

(1) الوظيفة الإدارية

## العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

الجدول 01: توزيع الأساتذة المستقيين حسب نوع الوظيفة الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة ( % )
عميد	01	9.09
نائب عميد	01	9.09
رئيس قسم	06	54.54
رئيس لجنة علمية	02	18.18
رئيس مجلس علمي	01	9.09
المجموع	11	%100

يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد رؤساء الأقسام كبير مقارنة بعدد الأساتذة في الوظائف الأخرى وهذا ما توضحه النسبة 54.54 % فهي تشكل نصف المجموع الوظائف الإدارية وتدل على درجة التخصص حيث يوجد لكل قسم رئيس يهتم بشؤونه ثم يليه رؤساء اللجان العلمية 18.18% ثم يليه الوظائف الإدارية: عميد، نائب عميد، رئيس مجلس علمي بنسبة 9.09% .

(2) الاقدمية في الإدارة:

الجدول 02: توزيع الأساتذة المستقيين حسب الاقدمية في الوظيفة الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة %
1-5 سنوات	02	18.18
5-10 سنوات	03	27.27
أكثر من 10 سنوات	06	54.54
المجموع	11	%100

من خلال هذا الجدول أن الأقدمية التي تفوق 10 سنوات في الإدارة له نسبة عالية وهي 54.54% وذلك تدل على أن الإداريين لهم خبرة كافية ومعلومات كاملة عن الإدارة في الجامعة ونقاط القوة والضعف فيه والمشاكل التي تواجه الكلية كما يجعلهم على دراية بالأمر التي تتطلب التغيير والإمكانية على ذلك ان تطلب الأمر ذلك وهذه النسبة تليها 27.27% للأقدمية بين سنة و5 سنوات ثم 18.18% بالنسبة لأقل من 5 سنوات.

## 2. تحليل أجوبة المحور الثاني:

- نوع التفكير في الجامعة

الجدول 03: نوع التفكير في الجامعة

النسبة %	التكرار	الإجابة
36.36	04	فردى
63.63	07	الجماعى
00	00	لا أدرى
00	00	لا يوجد تفكير، تطبيق بتعليمات الوزارة
%100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاساتذة الإداريين الذين يرون أن التفكير الموجود في الجامعة هو تفكير جماعى وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية 63.63% أما الأساتذة الإداريين الذين يرون أن نوع التفكير في الجامعة هو تفكير فردى كانت نسبتهم 36.36%.

## العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

- تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري):

الجدول 04: تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري)

$X^2_t$	$X^2$	النسبة	التكرار	الإجابة
5.99	16.54	90.90	10	مناسب
		9.09	01	غير مناسب
		00	00	لا أدري
		%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن  $x^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $x^2_p >$

$(x^2)$  وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار مناسب حيث أجمع الباحثون على

أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري) مناسب وذلك

نسبته 90.90%.

- إمكانية تطبيق ادراة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري)

الجدول 05: امكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري)

$X^2_t$	$X^2$	النسبة	التكرار	الإجابة
5.99	16.57	90.90	10	ممكن
		9.09	01	غير ممكن
		00	00	لا أدري
		%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن  $x^2$  دالة مستوى معنوية 0.05 لان  $(x^2 > x^2_t)$  وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار ممكن حيث أجمع المبحثن على أن إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري) وذلك بنسبة 90.90%.

- معيقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري)

الجدول 06: معيقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ( على المستوى الإداري)

النسبة	التكرار	الإجابة
90.90	10	عدم توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة
9.09	01	عدم توفير موارد بشرية منفتحة لتسيير المعرفة
00	00	عدم دعم الإدارة العليا
%100	11	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن معيقات إدارة المعرفة هي عدم توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة وعدم توفير موارد بشرية منفتحة لتسيير المعرفة بنسبة متساوية 36.36% أما عدم دعم الإدارة العليا بنسبة 27.27% مع إعطاء أهمية كبيرة لعدم توفير موارد منفتحة ثم يليه عدم توفير البنية التحتية وأخيرا عدم دعم الإدارة العليا.

تحليل أجوبة المحور الثالث

- إمكانية الإبداع في الجامعة ( على المستوى الإداري)

الجدول 07: إمكانية الإبداع في الجامعة ( على المستوى الإداري)

$X^2_t$	$X^2$	النسبة	التكرار	الإجابة
5.99	22.04	100	11	نعم
		00	00	لا
		00	00	لا أدري
		%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن  $x^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $x^2_t >$   $x^2$  وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار نعم حيث أجمع المبحوثين على أن هناك إمكانية للإبداع في الجامعة ( على المستوى الإداري) وذلك بنسبة 100.0%.

- معيقات تطوير الإبداع في الجامعة ( على المستوى الإداري)

الجدول 08: معيقات تطوير الإبداع في الجامعة ( على المستوى الإداري)

النسبة (%)	التكرار	الإجابة
27.27	03	انشغال الإدارة بالأعمال الروتينية واليومية
9.09	01	ضرورة الالتزام بالقواعد والتعليمات والإرشادات الوزارية

9.09	01	مركزية الإدارة
18.18	02	عدم تفويض الإدارة
18.18	02	عدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار
9.09	01	قلة الحوافز المادية
9.09	01	قلة الحوافز المعنوية
%100	11	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك قبول لكل المعايير المقترحة ولكن بنسب متفاوتة فأخذ الانشغال بالأعمال اليومية والروتينية بالنسبة للمبحوثين أهم سبب يعيق الإبداع في الجامعة ( على المستوى الإداري) وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية 27.27% ثم تليه عدم تفويض الأعمال وعدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار في الدرجة الثانية بنسبة 18.18% ثم بقية العوائق الأخرى: ضرورة الالتزام بالتعليمات الوزارية: مركزية الإدارة: قلة الحوافز المادية والمعنوية بالدرجة الثالثة وذلك بنسبة 9.09%.

الملاحظات والإضافات حول الموضوع:

أعطى بعض المبحوثين ملاحظات حول الاستمارة والموضوع عامة يمكن إجمالها فيما يلي:

- يجب إعطاء العنصر البشري وربطه بالواقع لكونه أساس تطور البحث الجامعي الذي يخدم قضايا المجتمع والإبداع في العلوم التطبيقية.

- إمكانية الإبداع على المستوى الإداري تتطلب ندوات عمل، رسكلة الموظفين تخصص الموظفين، توزيع النشاطات الإدارية والكف عن مركزية الإدارة إضافة إلى وجوب انسجام الموظفين في أعمالهم.
- من معوقات الإبداع الإعداد الكبيرة للطلبة والنقض الشديد في الفئات الإدارية والسكرتارية المتخصصة مما يجعل الأستاذ الإداري يغرق في عمال يومية ليست من تخصصه وذلك لسبب الاعتماد على التشغيل المؤقت الذي يشكل عبئا كبير من حيث انصراف هؤلاء من العمل بمجرد انتهاء عقودهم.
- للوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة يجب القيام بالتدريب للإداريين على شكل تربصات قصيرة وهذا من أجل تأهيلهم ورفع مستواهم إلى حد المطلوب.

### خاتمة

من خلال معالجتنا للموضوع نستنتج أن المنظمات التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة كبيرة الى التميز من خلال التعليم والإبداع المستمرين لذا فان الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها اذ يعد الأساتذة الإداريين أهم الركائز في الجامعة من حيث قدرتهم على الإبداع التنظيمي في ظل تطبيق إدارة المعرفة وذلك للتقليل من تطبيق القوانين الآتية من الإدارة العليا بل خلق أفكار إبداعية جديدة ومنه يمكن القول أن هناك إمكانية للإبداع في الجامعة اذا حاولنا تقليص المعوقات السالفة الذكر على أهمها محاولة تقليل العبء على الأساتذة الإداريين من خلال تعيين مساعدين متخصصين وتدريبهم على القيام بأعمالهم من خلال الندوات و التربصات قصيرة الأجل وهذا يعكس أن تطوير الإبداع التنظيمي لا يعتمد على التحليل من مركزية الإدارة، كما أنه عدم توفر البنية التحتية لتسيير المعرفة وعدم توافر موارد منفتحة وعدم معد الإدارة العليا من أهم الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

قائمة المراجع

- 1- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان -الأردن، ط1، 2009، ص 77.
- 2- سعد غالب يسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج، ط1، 2003، ص ص 41-42.
- 3- حسن حسين البلوي، سلامة عبد العظيم حسن، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 251.
- 4- المرجع نفسه، ص 264.
- 5- عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 15.
- 6- المرجع نفسه، ص 16.
- 7- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 59.
- 8- Jean Yves Prax, le manuel du knowledge management, polia Editeurs, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, p 195.
- 9- صالح مهدي محسن العامري، طاه محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2007، ص 180.
- 10- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص358.
- 11- سليم بطرس جلدة، زيد منبر عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر، ط1، عمان، 2004، ص 42.
- 12- المرجع نفسه، ص ص 109-110.
- 13- حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 48-52.
- 14- عبد الله كاظم، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، دورية فصلية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد مج 10، ع2008، 3، ص ص 65-68.
- 15- المرجع نفسه، ص 69.