

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة -دراسة حالة مجمع كوندور -برج بوعريريج -
**The role of the Process of Knowledge Management in the construction and
development of creative leadership - Case study Condor Bordj Bou Arreridj
Compound-**

أ.د. نعيمة يحيوي، أسهام شوشان، جامعة باتنة 1، الجزائر.

تاريخ التسليم: (23/ 01/ 2017)، تاريخ التقييم: (27/ 02/ 2017)، تاريخ القبول: (12/ 03/ 2017)

Abstract

Knowledge and applications of the most prominent challenges facing organizations and special tagged following creations in various fields, as creativity at individuals based mainly on previous knowledge and the exchange of ideas and experiences among themselves and then distributed to the various administrative levels, Where the aim through the study to identify the role of the Process of Knowledge Management and developing creative leadership compound of the Condor - Bordj Bou Arreridj Compound, in order to reach the objectives of the search has been using the case has been using the case study approach supported by identifying distributed on a sample of managers of the company reached during the study to the results achieved most of the hypotheses of study which confirms a relationship of statistical significance between Process of Knowledge Management in its various dimensions (Generating knowledge, store of knowledge, distribution of knowledge, application of knowledge) and creative leadership.

Keywords: Generating knowledge, store of knowledge, distribution of knowledge, application of knowledge, creative leadership.

الملخص

تعتبر المعرفة وتطبيقاتها من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات والموسومة خاصة بتلاحق الإبداعات في مختلف المجالات، إذ أن الإبداع عند الأفراد يقوم أساسا على المعرفة السابقة لهم وتبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم ومن ثم توزيعها على مختلف المستويات الإدارية، ولذلك نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوعريريج -، ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة المدعم باستبانة وزعت على عينة من الإطارات بالشركة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والقيادة المبدعة.
الكلمات المفتاحية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، القيادة المبدعة.

مقدمة:

تعتبر المعرفة موردا أساسيا ومكونا هاما من مكونات الأصول غير المادية في منظمات الأعمال الحديثة، خاصة في ظل سيادة الاقتصاد المبني على المعرفة، والقائم على التكنولوجيا الحديثة، والذي يعد المورد البشري فيه أساس التميز ومصدر الإبداع والابتكار، وبما أن الإبداع عند الأفراد يقوم أساسا على المعرفة السابقة لهم والخبرة والتجريب المستمر لذا فعندما نتحدث عن الإبداع لا يمكن أن نغفل عن عنصر مهم له القدرة على تفعيل القدرات الإبداعية وهو القائد المبدع فالقادة بما يملكونه من معارف وخبرات لهم القدرة في التأثير على مرؤوسيه من خلال فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، مما يتطلب سعي المنظمات إلى تثمين مهاراتهم ورصد المعرفة الكامنة لديهم من خلال إعادة بناء استراتيجياتها لتكون قادرة على بناء قادة مبدعين وتطوير معارفهم وأفكارهم؛ ويعد تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في المنظمة أحد الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها، و يتم ذلك من خلال توجه المنظمات نحو توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض، حيث تعمل عملية توليد المعرفة على خلق معارف جديدة لم تكن موجودة بغية سد الفجوة المعرفية في المنظمة، أما عملية الخزن فتعمل على خزن معارف المنظمة داخل قواعد البيانات وذلك للرجوع إليها وقت الحاجة، ويتم توزيع هذه المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية وفرق العمل وعن طريق الأفراد أيضا، أما عن تطبيق المعرفة فهو استخدام تلك المعرفة المتحصل عليها في الوقت المناسب ونشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا تظهر مشكلة البحث التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور-برج بوعرييج-؟

إن هذا التساؤل يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوليد المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور-برج بوعرييج-؟
2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لخزن المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور-برج بوعرييج-؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوزيع المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور-برج بوعرييج-؟

4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور -برج بوعريج-؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على مشكلة البحث والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:
-الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوعريج-.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوليد المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور -برج بوعريج-؛

2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لخرن المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور -برج بوعريج-؛

3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوزيع المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور -برج بوعريج-؛

4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور -برج بوعريج-؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة من خلال توليد وتخزين وتوزيع المعارف والخبرات ومن ثم تطبيقها لتوليد أفكار جديدة لدى القادة الذين يقومون بدورهم بالتأثير على الآخرين وحثهم أكثر على الإبداع والابتكار.

أهداف الدراسة:

- إبراز مفهوم كل من عمليات إدارة المعرفة والقيادة المبدعة.

- بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبناء وتطوير قيادة مبدعة بالمؤسسة محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل الوقوف على حيثيات البحث وتحليله تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج محددة.

ولمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، تم تقسيم هذا الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها؛

المحور الثاني: مفهوم الإبداع، والقيادة المبدعة؛

المحور الثالث: دراسة حالة لدور إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمؤسسة كزندور - برج بوغريج - .

المحور الأول: مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها

1- مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن القول أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية، والتي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و"هنري فايول"، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية مثل وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، والبحث العلمي والقواعد والأصول، وتقسيم العمل والتخصص، وإن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة، وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة). (Michel Ferrary, Yovon Pesqueaux, 2006, p26)

وباعتبار أن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي للإبداع والابتكار، لا بد من التطرق أولاً إلى مفهوم هذا المصطلح.

1.1- مفهوم المعرفة: يعرف قاموس "ويبستر" المعرفة على أنها: " الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، إعتياد أو تعود، اختصاص أو إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما. (حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، 2007، ص ص 34-35)

كما عرفها " Pitre Druker " بأنها: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتقديم مهمة محددة أو انجاز شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات العالية. " (Isabelle kern, 2004, P 17)

من هذين التعريفين يمكن القول أن هناك صنفان للمعرفة وهما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، ص ص 21-24)؛ وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون الخبراء و بالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضاً من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية. (نجم عبود نجم، 2008، ص ص

(43-42)

2.1 - مفهوم إدارة المعرفة: وردت تعاريف متعددة لإدارة المعرفة، ركزت أغلبها على الدور الذي

تلعبه عملياتها باعتبارها جوهر إدارة المعرفة ويمكن إبراز هذه التعاريف فيما يلي:

- يعرف "Finneran" إدارة المعرفة: " بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب". (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص 78)

- كما عرفت "الموسوعة الحرة" إدارة المعرفة: " بأنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات و التعلم التطبيقي والتخطيط الإستراتيجي". (ريحي مصطفى عليان، 2008، ص 177)

كذلك ترى إدارة المعرفة كوسيلة لاغتمام استعمال معلومات ومعارف في خدمة أداء المنظمة، وذلك من خلال تحديد، تجميع، تصنيف، أو بصفة عامة نمذجة المعرفة. (Laurent Veybel, Patrick Prieur, 2003, P3)

2- عمليات إدارة المعرفة: إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل في عملياتها والتي يمكن من خلالها للمنظمة الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها بشكل مؤثر على الأداء، ويمكن إبراز أهم هذه العمليات فيما يلي:

1. توليد المعرفة: يؤكد "توناكا وتاكوشي" على أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات: الأولى تركز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، أما الأخرى فتتضمن تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي. ويقدمان أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة تتمثل فيما يلي:

أولاً: الاشتراكية (Socialisation) وهي التي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، تشتمل المشاركة في المعرفة لشخص أو عدة أشخاص بصفة طبيعية من خلال تفاعلات اجتماعية، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها.

ثانياً: الاتجاه نحو الخارج (Externalisation) وهي التحول من الضمنية إلى الظاهرية عن طريق الحوار، وفي تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة تأخذ شكل مفاهيم، فرضيات أو نماذج، فكون المعرفة ملموسة ودائمة يجعل المشاركة فيها ونشرها في كافة أنحاء المؤسسة أكثر سهولة مع الآخرين.

ثالثاً: الاستيعاب (Internalisation) وهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية أي تحويل تجارب ومعرفة فردية إلى النماذج العقلية الفردية، فالاستيعاب هو التعلم عن طريق العمل من قبل المستخدمين الذين يوسعون ويعيدون تشكيلها عن طريق معرفتهم الضمنية ويظهر التغيير في عمل وظائفهم ومهامهم بشكل مختلف.

رابعاً: الجمع أو الدمج (Combinassions) وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والجامعات. كما تعرف على أنها عملية إعادة توحيد الأجزاء المنفصلة من المعرفة الصريحة في شكل جديد مثل إعادة مراجعة التقارير وتنظيم محتوى قاعدة البيانات... الخ. Nonaka (& Takeuchi, 1995, PP 62-64)

2. **خزن المعرفة** تعتبر عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعد، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار. (حسن، 2008، ص 28)

وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى استعمال الوسائل التقنية في خزن المعرفة باستعمال الأقراص المغنطة للقراءة والإطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة، إلا أن أفضل وسائل للبحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار navigation الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة. (صلاح الدين الكبسي، 2005، ص 74)

3. **توزيع المعرفة:** تتمثل عملية توزيع المعرفة في القدرة على إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام، المشاركة، تبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق نظم الاتصال الرسمية وتتمثل العوامل المساعدة على توزيع المعرفة فيما يلي: (محمد عواد الزيادات، ص 65)

1. قيمة المعرفة لدى المصدر؛

2. الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف؛

3. القدرة والسعة الاتصالية لوحدة الهدف.

حيث أن نقل المعرفة يعتمد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وأن امتلاك المؤسسة قدرا كافيا من المعرفة تستطيع من خلاله امتلاك قدرات مميزة وكفاءة لخلق قيمة للمنظمة والزيون، حيث أنه يعتبر توزيع المعرفة التحدي الأكبر للمنظمات.

4. تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق إدارة المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق إدارة المعرفة. فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، تخزين، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة. (محمد زرقون، الحاج عرابية 2014، ص ص 124 - 125)

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة في المؤسسة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها للعاملين. (محمد عواد الزيادات، 2008، ص 103)

ويقتضي فهم جوهر عملية إدارة المعرفة التكامل بينها وبين الأنشطة الداعمة لها سواء كانت على شكل تكنولوجيا معلومات أم عمليات تنظيمية، وثقافة تنظيمية أم قيادة وسيطرة، أم إدارة موارد بشرية. (عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، وغسان العمري، 2006، ص 349)

ثانيا: مفهوم الإبداع والقيادة المبدعة

1- مفهوم الإبداع

1.1 تعريف الإبداع: جاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه "إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة." أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد". (Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, 2004, P 9)

2-1 عناصر الإبداع: من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الإبداع يتكون من العناصر الأساسية التالية: (سعد علي العنزي، 2014، ص 24)

- البيئة الإبداعية: البيئة مجموعة المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، و يمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي.

- الشخص المبدع: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية (الدافعية) والخصائص التطورية. العملية الإبداعية: تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج.

- المنتج الإبداعي: هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المنظمات ويعبر عن قدراتها الإنتاجية والتسويقية والإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه.

مفهوم القيادة المبدعة:

1.2- **تعريف القيادة:** تعرف القيادة بأنها: " العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الخلافات و حل التناقض بين أهداف الأفراد والمنظمة. (فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 254)

1. من هذا التعريف يمكن القول بأن القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها (الشخص القائد) يرشد ويوجه، والآخر (المرؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين. (نواف سالم الكنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 .

(2009، ص 20)

2.2- **تعريف القيادة المبدعة:** تعرف القيادة المبدعة على أنها " الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة تعتبر النشاط الايجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير".

(نجم عبود نجم، 2008، ص 19)

3.2- مبادئ القيادة المبدعة: يقوم القائد المبدع بالعمل وفق مبادئ القيادة الإبداعية ويمكن تحديدها في: (موسى خليل، 2005، ص ص 220 - 225)

1-المحبة: وتعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في التوجيه نحو الإبداع وتتضمن حب القيادة والأهداف، الرغبة في التفوق، حب المنتج والعاملين وكل هذا يؤدي إلى بيئة إبداعية.

2-وضع النفس مكان الآخرين: أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين مما يساعد على إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي ومنه الإبداع، ومثال ذلك عائق الاتصال وما ينطوي عليه من حوافز سلبية كالتشدد بالرأي، عدم الإصغاء وغير ذلك.

3-الاهتمام بالعاملين: إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين معه بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل السليمة ودافعا للإنجاز والإبداع.

4-التقاني: وذلك بترسيخ القيم التنظيمية والالتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي، واحترام العاملين والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

5-تعميق القيم: إن المؤسسات ذات الأداء العالي والمتميز تعلن فيها القيادة الإدارية عن القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة، وذلك لتضع نفسها في محاسبة أمام جميع الأطراف المتعاملة معها من عملاء ومجتمع وغير ذلك.

6-الإثابة والحنو: وتعتبر أحد العوامل فاعلية القائد الإداري ونجاحه واستفادته من الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وحصوله على رضاهم واعتزازهم بالانتماء للمؤسسة.

7-التفكير الجماعي: فجوهر الفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم السلطة والطاعة القائم على الفردية في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفرضها كأمر واقع وهذا يتعارض مع قناعة العامل.

8-الالتزام: فتمسك القائد الإداري بخلق المصداقية والترميم المستمر لبيئة العمل يعني ثبات البنيان التنظيمي واستمرار تماسكه.

المحور الثالث: دراسة حالة لدور إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمؤسسة كوندور -

برج بوغريج.

أولا : نبذة مختصرة عن مؤسسة كوندور: تقع مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوغريج وهي شركة ذات أسهم، تعمل في مجال الالكترونيات وتعد الرائدة حاليا في هذا المجال نظرا لما تقدمه للزبائن فهي تسعى إلى كل ما هو جديد من خلال الإبداع والتميز.

ثانيا: عينة ومجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع إطارات والإداريين للمجمع والبالغ عددهم (5628) إطار، وكان حجم العينة المعتمد عليها هو 55 فرد، تم استرجاع 40 استبيان من عينة الدراسة من مجمل الاستبيانات الموزعة، في حين باقي الاستبيانات لم يتم استرجاعها.

ثالثا: أداة جمع البيانات

يعتبر الاستبيان هو الأداة الأكثر استعمالا لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان متكون من قسمين، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ في حين تضمن القسم الثاني 30 عبارة تمثل إدراك أفراد عينة الدراسة لدور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور -برج بوغريج -. ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: من 1 إلى 1.80 يمثل ضعيف جدا؛ من 1.81 إلى 2.60 يمثل ضعيف؛ من 2.61 إلى 3.40 يمثل مقبول؛ من 3.41 إلى 4.20 يمثل جيد؛ من 4.21 إلى 5 يمثل جيد جدا.

رابعا: ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر أداة الدراسة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	30

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.944 وهي أكبر من 0.60 وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

خامسا: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences بإصدار 22 (SPSS22)، وفيما يلي مجموع الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي المتعدد معامل الثبات ألفا كرونباخ .

سادسا: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-1- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير البيانات العامة

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	20
	أنثى	20
السن	أقل من 25 سنة	12
	من 25 إلى 35 سنة	20
	من 36 إلى 45 سنة	05
	أكثر من 46 سنة	03
المؤهل العلمي	ثانوي	06
	شهادة الدراسات أو ليسانس	18
	مهندس	05
	ماجستير أو دكتوراه	11
الخبرة	أقل من 5 سنوات	11
	من 5 إلى 10 سنوات	18
	من 11 إلى 15 سنة	08
	أكثر من 15 سنة	03
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1-2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور عمليات إدارة المعرفة

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان وفيما يلي عرض إجابات مفردات العينة اتجاه عمليات إدارة المعرفة بالمجمع.

جدول رقم (3) : نتائج التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
توليد	40	3,84	,441
خزن	40	3,69	,662
توزيع	40	3,75	,556
تطبيق	40	3,43	1,043
عمليات	40	3,71	,510
N valide (liste)	40		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في المجمع لعمليات إدارة المعرفة وفقاً للوسط الحسابي، حيث احتلت توليد المعرفة المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، وجاءت توزيع المعرفة في المرتبة الثانية، ثم الخزن في المرحلة الثالثة تليها التطبيق في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة، غير أن كلها تقع ضمن المجال الجيد، كما أن الوسط الحسابي العام لعمليات إدارة المعرفة بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.510) وهو ضمن المجال الجيد، أي أن عمليات إدارة المعرفة تعد واضحة من قبل أفراد العينة وأن المجمع يمتلك معرفة جيدة ويعمل على خزنها وتوزيعها لتطبيقها في بناء وتطوير قيادة مبدعة.

1-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور بناء قيادة مبدعة

يبين الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور بناء وتطوير قيادة مبدعة .

جدول رقم (4) : نتائج التحليل الوصفي لبناء وتطوير قيادة مبدعة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
قيادة	40	3,98	,187
N valide (liste)	40		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4) بأن الوسط الحسابي العام لمحوّر بناء وتطوير قيادة مبدعة بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.187)، فنجد أن إجابات أفراد العينة لهذا المحور تقع ضمن المجال الجيد هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة أن المجمع يتمتع بقيادة جيدين ومبدعين، واللذين يؤثرون على الآخرين بشكل إيجابي مما يجعل المجمع يتمتع بالإبداع والتجديد.

2- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة يتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال قياس علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبناء وتطوير قيادة مبدعة من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,276	1	3,276	30,984	,000 ^b
Résidus	4,018	38	,106		
Total	7,294	39			

a. Variable dépendante : قيادة

b. Prédicteurs : (Constante), عمليات

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (30,984) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها ببناء

وتطوير قيادة مبدعة

معامل R ² التحديد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.422	0.649	0.000	5.263	0.649	0.080	0.423	توليد المعرفة
0.355	0.595	0.000	4.569	0.595	0.069	0.317	خزن المعرفة
0.390	0.624	0.000	4.925	0.426	0.074	0.362	توزيع المعرفة
0.317	0.563	0.000	4.202	0.563	0.057	0.239	تطبيق المعرفة
0.499	0.670	0.000	0.566	0.670	0.073	0.406	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.670) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.499) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.406)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (40.6) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.566) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوعرييج -.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوليد المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.649) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.422) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.423)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد توليد المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (42.3) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.263) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوليد المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوعرييج -.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لخرن المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.595) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.355)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.317)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد خزن المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (31.7) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.569) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لخرن المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوعرييج -.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوزيع المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.624) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.390) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.362)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد توزيع المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (36.2) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.925) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوزيع المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوغريج.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.563) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.317) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.239)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (23.9) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.202) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع كوندور - برج بوغريج.

خاتمة

مما سبق يتضح لنا أن المعرفة تعد موردا إستراتيجيا ومكونا هاما من مكونات الأصول غير المادية في منظمات الأعمال الحديثة إذ أن المنظمات الآن تلزم أفرادها على تعلم المعرفة وبما يؤمن خلق قاعدة تنظيمها وخبزنها، ثم توظيفها لهذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم لمنتجات جديد أو تطوير المنتجات الحالية، أو تقديم خدمة متميزة ذات تكلفة منخفضة وبالتالي إدارة المعرفة ومختلف عملياتها من توليد وخبز وتوزيع وتطبيق تلعب دور هام في بناء وتنمية معارف القادة وقدراتهم الإبداعية أولا و من ثم تبادل ونشر هذه المعرفة من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأهداف المنتظرة.

وقد تم التوصل في الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة مجتمعة وبناء وتطوير قيادة مبدعة بمجمع

كوندور برج بوغريج.

2. تبين من خلال التحليل أنه أعطى المجمع أهمية لعملية توليد المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة أكثر من عملية خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة وهذا جيد بالنسبة له إلا أنه لا بد من الاهتمام أكثر بتطبيق المعرفة فلا جدوى من معرفة المعرفة دون إمكانية تطبيقها.
 3. تبين من خلال التحليل الإحصائي بأن المجمع يولي أهمية لعملية توليد المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة وعليه الاهتمام أكثر بالأفراد ذوي المعارف والكفاءات لتوليد المعرفة ومن ثم توزيعها وتبادلها في مختلف المستويات الإدارية لخلق الإبداع بالمجمع.
- ويمكن إعطاء التوصيات التالية لتفعيل دور إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة:
1. تعزيز الاهتمام بالقول النادرة والتميزة ذات المعرفة العالية والتمثلة في الكفاءات ورأس المال الفكري في المؤسسة لأنها مورد من أتمن الموارد التي لها القدرة على الإبداع.
 2. تعزيز قدرة المنظمة على تطوير نفسها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في أنواق الزبائن ورغباتهم والمنتجات المنافسة والتكنولوجيا من خلال تبني عمليات إدارة المعرفة.
 3. نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمنظمة في مختلف المستويات الإدارية من خلال تشجيع الإدارة العليا للعمال لاكتساب المعرفة بالتفاعل الجماعي بين الموظفين واتخاذ القرارات الجماعية.

قائمة المراجع:

2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
3. حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لعنبا، الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
4. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، 2008.
5. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. صلاح الدين الكببسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، القاهرة، 2005.
8. عبد الستار علي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
9. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
10. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

11. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2014.
 12. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
 13. نجم نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2008.
 14. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
 15. نواف سالم الكنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
1. Isabelle kern, **knowledge management from case studies an the atlas**, Diploma thesis in information and technology, not published, university of Zurich, Switzerland, 2004.
 2. Laurent Veybel, Patrick Prieur, **le knowledge management dans tous ses états**, édition d'organisation, paris, 2003.
 3. Michel Ferrary, Yovon Pesqueaux, **Management de la connaissance**, economica, Paris, 2006.
 4. Nonaka & Htakeuchi, **The Knowledge creating company :how Japanese comp anies creat the dyanamics of innovation**, Oxford University, New York 1995.
 5. Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, **La face cachée du management**, DUNOD, Paris, 2004 .