

Everyone's Smart University

College of Management

Master of Management



The Impact of Knowledge Management On Organizational Creativity in Aramco

Team leader:

Osama akuwaiti

Team members:

Najla Almadi

Arwa Alqasham

Advisor:

Dr. Walid Suliman

2023



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو

The Impact of Knowledge Management On Organizational Creativity in Aramco

قائد الفريق:

اسامة الكويتي

أعضاء الفريق:

نجلاء الماضي

اروى القشعم

المشرف:

د. وليد سليمان

2023

قال تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله بادئ كل بداية، والشكر لله الباقي على كل نهاية، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين..

ونتقدم بالشكر لجامعة ميد او شن وجامعة الجميع الذكية التي نهلنا من معينها كثيراً وما زلنا، ممثلة في إدارتها والقائمين على أمرها.

كما نتقدم بأسى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذنا ومعلمنا الدكتور/وليد سليمان، الذي ما فتئ يشجعنا ويحثنا على إكمال البحث، ويمدنا بتوجيهاته الثرة والقيمة التي أفادتنا وأعانتنا كثيراً.

الشكر موصول إلى أسرنا الكريمة لما قدموه لنا من نصح وتشجيع وصبر.

عذراً لمن فأتنا ذكرهم، فالشكر لكل من أسهم في دفعنا وتحفيزنا لإتمام هذا العمل، سواءً بالسؤال، أو المتابعة أو الدعاء، لهم جميعاً منا خالص الشكر والتقدير، وجزآهم الله عنا خير الجزاء وبارك فيهم.

الباحثون

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة، وقد صممت الاستبانة الإلكترونية لقياس ذلك، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في شركة أرامكو، والبالغ عددهم من خلال الاستبانات الصالحة للدراسة (106) موظف، وتوصلت الدراسة إلى توافر عمليات إدارة المعرفة، وتوافر الإبداع التنظيمي، ووجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو، ووجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة – وتخزينها – وتوزيعها – وتطبيقها)، مما يولد الإبداع التنظيمي من خلال الإحساس بالمشكلة، والمرونة، ووفرة الأفكار، والأصالة. وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، وتبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية، وإجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة، وعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة لتوليد المعرفة، وتشكيل فرق عمل متخصصة في شركة أرامكو تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتقدير الموظفين المبدعين في أدائهم لعملهم، وبذل جهود لتشجيع الأداء الإبداعي، وإجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي بهدف التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – الإبداع التنظيمي – شركة أرامكو

Abstract

The study aimed to identify the impact of knowledge management processes on organizational creativity in Aramco, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used to study the variables of the study (106) employees, and the study found the availability of knowledge management processes, the availability of organizational creativity, the existence of an impact of knowledge management processes on organizational creativity in Aramco, and the existence of a positive relationship between knowledge management processes (knowledge generation - storage - distribution - and application), which generates organizational creativity Through a sense of the problem, flexibility, abundance of ideas, and originality. The study recommended benefiting from successful global experiences, exchanging visits to enhance their levels of knowledge, conducting research continuously to help generate knowledge, holding internal training courses conducted by experienced and competent individuals to generate knowledge, and forming specialized work teams in Aramco working on applying knowledge management processes. Appreciation of creative employees in the performance of their work, making efforts to encourage creative performance, and making radical changes to the organizational structure in order to adapt to changes and emerging circumstances.

Keywords: knowledge management - organizational creativity - Aramco

قائمة المحتويات

أ.....	شكرو وتقدير
ب.....	الملخص
ج.....	Abstract
د.....	قائمة المحتويات
و.....	فهرس الجداول
و.....	فهرس الأشكال
و.....	فهرس الملاحق
7.....	الفصل الأول: إطار الدراسة
2.....	مقدمة:
3.....	مشكلة البحث:
3.....	أهداف البحث:
4.....	أهمية البحث:
4.....	الفرضيات:
5.....	متغيرات الدراسة:
5.....	حدود الدراسة:
5.....	منهج الدراسة:
6.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7.....	أولاً: إدارة المعرفة:
7.....	أهمية إدارة المعرفة:
8.....	مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:
9.....	أنماط المعرفة:
9.....	خصائص المعرفة:
10.....	عمليات إدارة المعرفة:
13.....	ثانيًا: الإبداع التنظيمي:

13	مراحل الإبداع:
14	عناصر الإبداع:
15	أنواع الإبداع في المنظمات:
17	معوقات الإبداع:
18	العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:
19	ثالثاً: الدراسات السابقة:
22	الفصل الثالث: النتائج والنقاش والتحليل
23	مقدمة:
23	منهج الدراسة:
23	مجتمع الدراسة وعينتها:
24	صدق وثبات الاستبانة:
25	تحليل استجابات عينة البحث:
39	الفصل الرابع: الخلاصة والتوصيات
40	النتائج:
40	أ. النتائج النظرية:
40	ب. النتائج العملية:
41	التوصيات:
41	المقترحات:
42	المصادر والمراجع:
44	الملاحق:

فهرس الجداول

جدول (1) الإطار العام للدراسة.....	23
جدول (2) درجات مقياس لكارت.....	24
جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	25
جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	25
جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة.....	26
جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور إدارة المعرفة، باستخدام اختبارات T-TEST.....	27
جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST.....	28
جدول (8) ترتيب المتغيرات في المحورين.....	30
جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST.....	32
جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST.....	36

فهرس الأشكال

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة.....	5
شكل رقم (2) عمليات إدارة المعرفة.....	10

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية:.....	45
---	----

الفصل الأول: إطار الدراسة

- ◀ مقدمة
- ◀ مشكلة الدراسة
- ◀ أهداف الدراسة
- ◀ أهمية الدراسة
- ◀ الفرضيات
- ◀ متغيرات الدراسة
- ◀ حدود الدراسة
- ◀ منهج الدراسة
- ◀ الدراسات السابقة

مقدمة:

يعد مصطلح إدارة المعرفة أحد المصطلحات الحديثة ظهر مؤخرًا في أدبيات مجال إدارة المعرفة، وقدم الباحثون عدة نظريات ومفاهيم متنوعة ومختلفة، منبثقة من مجالات تخصصاتهم التقنية أو الإدارية أو التنظيمية. على الرغم من الفروقات الجوهرية في تفسير وقياس مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة؛ إلا أنَّ هناك شبه إجماع على أنَّ إدارة المعرفة وتطبيقاته لها تأثير ملموس على المنظمات من ناحية كفاءة العمليات، ونقل المعرفة، وتعزيز دور الابتكار والإبداع في المنظمة. ونشهد حاليًا العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة؛ نتيجة التقدم التكنولوجي والممارسات والتطبيقات في المنظمات، ويتطلب التطور السريع إدارة فعالة وأساليب مبتكرة تمكنها من الاستفادة من كمية المعلومات والمصادر المتنوعة، وتحويلها إلى أصول معرفية ذات قيمة وفائدة كبيرة على مستوى المنظمة. (العلي، 2012/2013)

وتتسابق المنظمات والشركات والمؤسسات في مواكبة المتغيرات التي تتعلق باقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة والمعرفة المنظمة؛ لما لها من دور مهم في بناء رأس المال البشري وترسيخ التنظيمات الإدارية المختلفة، فقد ظهرت إدارة المعرفة كمجال علمي وممي متخصص يهدف إلى خدمة المنظمات والاستفادة القصوى من جميع أنواع المعرفة المتاحة كمورد استراتيجي يساعدها في تحقيق أهدافها. (السياني، 2021)

ومن هذا المنطلق يسهم دور إدارة المعرفة في حصر الأفكار والأساليب والدراسات والأبحاث والدروس المستفادة، ووضعها في الممارسة في قالب جديد مبتكر، ولما كانت شركة أرامكو من أهم الشركات التي تعمل في مجال المشتقات النفطية وإدارة هذا المورد الضخم، فإنها تحتاج بلا أدنى شك من إنتاج ونشر المعرفة في كل النظام الإداري، وحاجتها إلى إدارة المعرفة يتطلب مواكبة المتغيرات السريعة والجذرية، واستباقها، لتبقى عاملاً أساسياً في الإبداع التنظيمي.

ومن هنا تكتسب إدارة المعرفة أهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بشركة مثل شركة أرامكو، ويعد الابتكار والإبداع أحد أهم نواتج إدارة المعرفة؛ كونه عاملاً يتأثر بشكل قوي بالمستوى المعرفي، ويدعم قوة الشركات، ويُميزها عن الشركات المنافسة، ويظهر دور الإبداع التنظيمي في إدراك الشركات والكادر الإداري الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية والأهداف والاستراتيجيات، بتطوير أداء العاملين

ورعاية المبدعين، والإبقاء على شركة أرامكو ناجحة، حتى تضمن استمراريتهما بشكل قوي ومؤثر في تأسيسها العمل المعرفي الإبداعي، بما يحقق سمة الأداء المميز والمبدع للشركة، وانعكاس ذلك على تقديم خدماتها ورعاية العاملين فيها.

وبناءً على ما سبق، يبرز دور إدارة المعرفة في تنظيم وتشخيص وتخزين المعرفة وتحويلها إلى أصول معرفية وبحثية تسهم عند التطبيق في حل الكثير من التحديات التي تواجه أي منظومة في تحقيق الأهداف المرجوة. الحاجة إلى تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على الجانب التنظيمي في المنظمة محور الدراسات الحديثة في هذا المجال

مشكلة البحث:

في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة التي تواجهها الشركات، أصبح هاجس المنظمات التميز والإبداع، فتسعى إلى الحصول على المعرفة، ومواكبة كل جديد، وتوظيف مواردها المالية والمعرفية؛ للحصول على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، والوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي:

- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات التالية:

- ما مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركة أرامكو؟
- ما مستوى توافر الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو؟
- ما أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو؟

أهداف البحث:

على ضوء مشكلة البحث فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركة أرامكو.
- التعرف على مستوى توافر الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو.
- دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من:

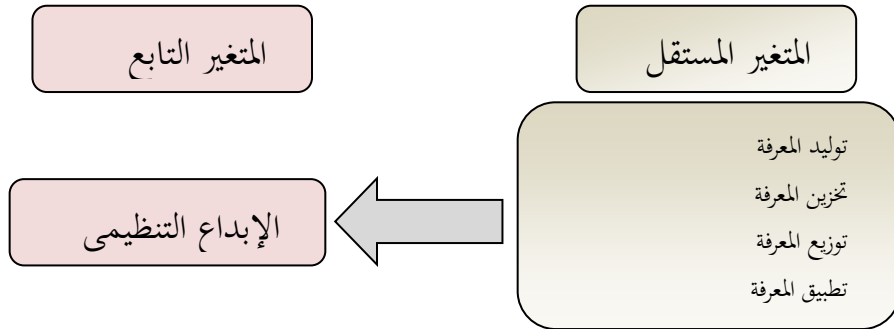
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي في شركة أرامكو.
- تقديم النصائح لمخذي القرار في تطوير الأفكار، ولأسيما الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، ودعم القرارات الإبداعية، والارتقاء بمستوى العمل والمنافسة في شركة أرامكو.
- أهمية دراسة قطاع البترول والغاز الطبيعي في تحقيق التكيف مع المتغيرات المحلية الداخلية والخارجية؛ كونها أصبحت مطلبًا رئيسيًا لاستمرار نشاطها، والبحث عن الفرص التنافسية للاستفادة من علوم البحث في النفط والبترول والغاز ومشتقاتها، واستثمارها في تقوية سوق العمل، والتسويق الاقتصادي في بلدنا المملكة العربية السعودية.
- توفير مرجع في المكتبة للدراسين في مجالات علوم البترول والغاز، يفتح آفاقًا لبحوث جديدة في صناعة البترول والغاز في شركة أرامكو أو غيرها من الشركات.

الفرضيات:

- ينبني البحث على الفرضية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية
- يوجد توافر لعمليات إدارة المعرفة.
 - يوجد توافر للإبداع التنظيمي.

متغيرات الدراسة:

تنبني الدراسة على المتغيرات التالية:



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: هي الفترة الزمنية التي ستستغرقها الباحثة للعمل على الدراسة ومناقشتها وهي العام الدراسي 2023م
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على متغير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تحديد المعرفة - اكتساب وتحويل المعرفة - تخزين المعرفة - تشارك المعرفة - تطبيق المعرفة)، ومتغير الإبداع التنظيمي (إبداع العمليات - إبداع المنتج - القدرات الإبداعية).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة في جمع البيانات، والوصول إلى مجموعة من النتائج، والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

وفيه

◀ إدارة المعرفة

◀ الإبداع التنظيمي

◀ الدراسات السابقة

أولاً: إدارة المعرفة:

تأتي أهمية الإدارة المعرفة من خلال التركيز على المعارف الظاهرة والباطنة في المنظمة، سواء أسهم العاملون في تكوينها أو اكتسابها، أو نتجت عن التفاعل بين أعضاء الفريق، وقد ورد مفهوم المعرفة بأنها معلومات، بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها، إضافة إلى أن "المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبرة التي تزود بإطار عام؛ لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي، والممارسات والمعايير" (العلي وآخرون، 2006: 25).

ووصفها الكيسي (2005) بأنها: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة؛ لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة؛ لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات؛ بقصد المنافسة طويلة الأمد، والتكيف.

وهناك من ينظر إلى إدارة المعرفة كعملية إدارية لها مدخلات ومخرجات، تعمل في إطار بيئة خارجية معينة، تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، مثل: "خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها؛ والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفاً صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة" (مسلم، 2015: 27).

وتصنف المعرفة بأنها: "قيمة تضاف إلى المنظمة؛ كونها عملية بموجها يتم تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق، أو في قواعد البيانات، أو في عقول العاملين؛ لإضافة القيمة المشتركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة" (العلي وآخرون، 2006: 27).

أهمية إدارة المعرفة:

تتلخص أهمية المعرفة باعتبارها المتغير الأساسي التي تنطلق منه بقية الأنشطة المعرفية في المنظمة، وفيما يلي عرض أهم مبررات التركيز على إدارة المعرفة: (مسلم، 2015: 28) (& العلي وآخرون، 2006: 28)

- تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- لتعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- زيادة العائد المادي من خلال تسويق المنتجات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة، واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة فيها، وتقييمها.
- تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

- جاء اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وتمثل في: (العلي وآخرون، 2006: 75-78)
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكاليف؛ كالفضائيات، والإنترنت، وتوفير بُنى أخرى للاتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على قياس أثر المعرفة في عمليات الأعمال، وقادرة على قياس هذا الأثر بشكل شفاف.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجالات التنافس، والإبداع، والتجديد، والتنوع.
- التغير الواسع والسريع في أدوات ورغبات واتجاهات الزبون، التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لتلك التغيرات.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية، وإمكانية تعزيزها بتطوير معرفة جديدة، مما يؤدي إلى خلق وتطوير برامج معرفية جديدة.

أنماط المعرفة:

- هناك العديد من التصنيفات لأنماط المعرفة، وأهم تصنيف للمعرفة هو التصنيف إلى معرفة ظاهرة وأخرى ضمنية: (مسلم، 2015: 23 (& العلي وآخرون 2006: 39)
1. المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير المكتوبة، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المنظمة، ولا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، ويصعب تشكّلها والحصول عليها، وبالتالي يعصب نقلها للآخرين، أو التشارك فيها وتحويلها للآخرين.
 2. المعرفة الصريحة (الظاهرة): هي المعرفة المخزنة في أرشيف المنظمة؛ كالكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بالمنظمة، ويمكن التعبير عنها بلغة رسمية، على شكل بيانات موضوعة في صيغة علمية وجيزة، ويمكن تشغلها، ونقلها، وتخزينها بسهولة، ويمكن قياسها وإيصالها إلى الآخرين، وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة.
 3. المعرفة التكنولوجية: جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
 4. المعرفة الضحلة: تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.
 5. المعرفة العميقة: هي المعرفة التي تتطلب التحليل العميق للموقف.
 6. المعرفة السببية: هي المعرفة التي تتم بناءً على ربط المفاهيم باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
 7. المعرفة الموجهة: تُبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما؛ فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعليم.

خصائص المعرفة:

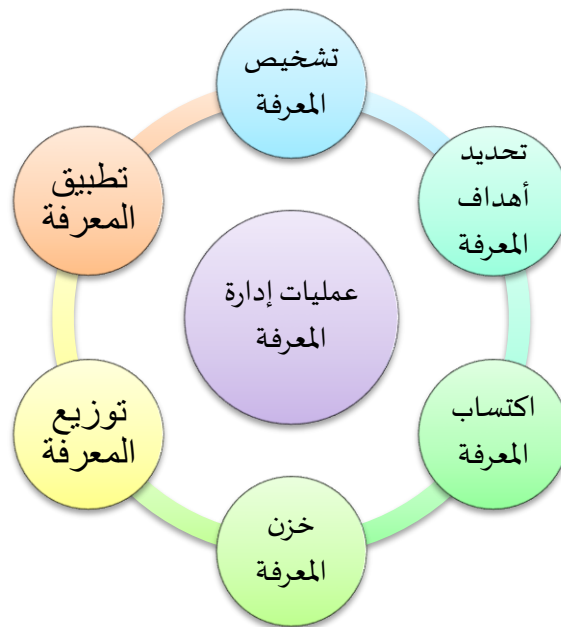
- تتمتع المعرفة بالعديد من الخصائص، أهمها: (الكبيسي، 2005: 64 (& مسلم، 2015: 27)
1. التراكمية: تعد المعرفة التراكمية صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، وليس ضرورياً بقاؤها في المرحلة القادمة، وهذا يعني أنّ المعرفة متغيرة بإضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
 2. التنظيم: تُرتّب المعرفة المتولدة بطريقة تُمكن من الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.
 3. البحث عن الأسباب: يهدف البحث عن السبب والتعليل إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، ومعرفة أسباب الظواهر؛ لأنّ ذلك يمكن من أن نتحكّم فيها على نحو أفضل.

4. الشمولية واليقين: لا تسري شمولية المعرفة على الظاهرة التي نبحث عنها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها ككل، وهي قابلة أن تنقل إلى كل الناس، وهذا يعني أنّ المعرفة ثابتة، وتعتمد على أدلة مقنعة عقلانية.

5. الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

عمليات إدارة المعرفة:

يشير الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أنّ المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها، وتعمل على الوصول إليها، والاستفادة منها، وتوظيفها، وقد قسمت عمليات إدارة المعرفة: (الكبيسي، 2005: 112) & (أبو زريق، 2017: 22) (نجم، 2009: 155)



شكل رقم (2) عمليات إدارة المعرفة

1. **تشخيص المعرفة:** تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، وتشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة في أي برنامج، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى؛ لأن من نتائج عملية التشخيص: تحديد نوع المعرفة المتوفرة، ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته؛ لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية

الاستثمار المعرفي الجديد، ومن نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم (الجاموس، 2013: 107).

تري الباحثة ضرورة تشخيص المعرفة قبل القيام بإدارتها، باستخدام أسلوب مصفوفة المواقع التي تمكن المسؤولين من تحديد معرفة كل عامل، والاستفادة من دفتر الملاحظات للتجارب، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة.

2. تحديد أهداف المعرفة: تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة ليست الهدف المطلوب، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذه الوسيلة يتم تحديد أهداف معينة؛ لأن عدم تحديد الأهداف تصبح العملية عبثية، وفي المقابل فإن تحديد الأهداف يساعد على تحديد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى، مثل: التوليد، والخزن، والتوزيع، والتطبيق (الكبيسي، 2005: 64).

3. اكتساب المعرفة: يعتمد اكتساب المعرفة على شراء المعرفة، وامتصاصها، وأسرها، وابتكارها، واكتشافها، والاستحواذ عليها. فالشراء هو الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، ويشير الامتصاص إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، ويشير الأسر إلى الحصول على المعرفة الكاملة في أذهان وعقول المبدعين، ويشير الابتكار إلى اكتساب معرفة جديدة غير مكتشفة، ويشير الاكتشاف إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة، والتي تحتاج المنظمة إلى إدارتها، ولا سيما الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة (الكبيسي، 2005: 64).

وتتمثل في الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، وتسعى من خلالها إلى الحصول على المعرفة، واكتسابها، سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية، وتتكوّن المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون، ويكوّنون أفكاراً وحلولاً مبتكرة، وأنماطاً تفكيرية وافتراضات جديدة؛ أي أنها تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى، من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف، ومنحهم فرصة تقديم أفكارٍ إبداعية جديدة، ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث (أبو زريق، 2017: 22) & (الفاعوري، 2005: 58).

وأورد (الجاموس، 2013: 111) إن المعرفة تكتسب بتفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، من

خلال: التفاعل الاجتماعي، والتجسيد، والدمج، والتفاعل الداخلي.

4. **خزن المعلومات:** يعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار، وتعد عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدًا، ولا سيما المنظمات التي تعتمد على التوظيف المباشر، أو العقود المؤقتة والاستشارية لتوريد المعرفة فيها؛ لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها كالذاكرة التنظيمية، والوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية. وهناك أدوات تستخدم في خزن المعرفة، مثل: دليل المعرفة، وإدارة الوثائق، ويتم اتباع استراتيجية الترميز لتسجيل وخزن المعرفة بالبرمجيات.

5. **توزيع المعرفة:** يعتمد توزيع المعرفة وتداولها على عملية استخدامها، وإيصال المناسب منها إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن شكل مناسب، وتكلفة مناسبة؛ بهدف القيام بمهام جوهرية؛ كتبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين ببعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة، يمكن أن تكون رسمية، مثل: التقارير، وأدلة العمل، والتدريب، والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية؛ كالندوات، والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعًا رسميًا، وتتم عادة في غير أوقات العمل، والآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص إلى آخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقًا لإطاره المرجعي (الزطمة، 2011: 49)

6. **تطبيق المعرفة:** الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطًا بالمهام التي تقوم بها؛ للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها، وتطوير سبل استرجاعها، ونقلها إلى العاملين، من خلال تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة، وهذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة، وتحديد محتوى وهيكل المعرفة، ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها، فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل، ويجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويتمثل ذلك في مخزون رأس المال الفكري

الذي تحرزه فعلياً بعمليات حفظ المعرفة، سواء الرسمية أو غير الرسمية. (الزطمة، 2011: 50) & (مسلم، 2015: 39).

وتتفق الباحثة مع الكبيسي (الكبيسي، 2005: 79) أنّ تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

ثانياً: الإبداع التنظيمي:

يتعلق الإبداع في الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتجات، وقيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. ويرى آخرون أنّ "الإبداع يُعبّر عن المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب، والقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين روابط واكتشاف علاقات جديدة" (الفاعوري، 2005: 3) & (السكرانة، 2011: 17)

مراحل الإبداع:

تتمثل مراحل عملية الإبداع في: (الفاعوري، 2005: 17)

1. مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي سيتم معالجتها.
2. مرحلة التبصر: وهي أدق مراحل الإبداع؛ لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، والحلول المناسبة لها، ويتم من خلال هذه المرحلة التفاعل بين شخصية الموظف ومعلوماته والمشكلة التي تواجهه، إضافة إلى تفرغ الحلول والبدائل الممكنة.
3. مرحلة البزوغ: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية، التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي شخص، وبين ما يقوم به المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية.

4. مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: يقدم الإبداع الفكرة الإبداعية، ولا ينتهي عندها، بل لا يتحقق النتاج الإبداعي إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ، وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ؛ للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها ومضاعفات عملية التطبيق، والمستلزمات اللازمة لذلك.

عناصر الإبداع:

للإبداع التنظيمي عناصر في تحديد ه وقياسه على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتشمل عناصر الإبداع الأساسية التالي: (الشميمري وآخرون، 2014: 81-84) & (حمزة، 2017: 89) & (حسن، 2017: 23)

1. الأصالة : تعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع، وهي القدرة على إنتاج حلول جديدة فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتشمل إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي؛ بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة، ويمكن الحكم على أصالة الفكرة بأنها تتسم بالنفاد والعمق وأن لها مغزى ذات دلالة وقيمة.

2. الطلاقة : القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة بما يعكس القدرة على استخدام مخزون المعرفة عند الحاجة.

3. المرونة: هي تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، أو القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير مألوفة، وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، بعيداً عن الجمود الذهني والنظر إلى الأشياء من زوايا متعددة، والقدرة على التغلب على المعوقات العقلية التي تعيق منحى التفكير في حل مشكلة ما، وتخطي القيود والعادات، وعدم تجاهل الأنظمة الاجتماعية السائدة .

4. روح المخاطرة: وتقاس مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والدفاع عن أفكاره الخاصة، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة، والبحث عن الحلول لها، وفي الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

5. الحساسية للمشكلات: المبدع لديه إحساس مرهف للتعرف إلى المشكلات في الموقف الواحد، ويرى الأشياء ما لا يراه الشخص الآخر، فينظر إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة، ويفكر بعمق وشمولية.
6. القدرة على التحليل: وهي القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل العناصر بعضها عن البعض، فأى موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً ومؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة، ثم تحليل المشكلة إلى مجموعة قضايا؛ لإدراك ذلك المكون المعقد.
7. الخروج عن المألوف: يمكن الخروج عن المألوف من خلال القدرة على التحرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة، وتطويرها لواقع العمل.

أنواع الإبداع في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات:

1. الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن العوامل والصفات التي تساعد على زيادة قدرات الشخص الإبداعية التالي: (العلي، 2012: 57)
 - أ. المعرفة: يبذل وقتاً كثيراً لإتقان عمله.
 - ب. التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
 - ج. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - د. الشخصية: يحب روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة، لديه إحساس عالي بالفكاهة.
 - هـ. الطفولة: اتصل على طفولته بالتنوع، ومن المعلوم في أن يكون قد واجهت قرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.
2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، لجنة مشروع، فريق عمل، دائرة...) بناءً على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما بينهم، وتبادل الرأي والخبرة، وتتأثر مدى إبداع الجماعة في العوامل التالية: (العلي، 2012: 57)

أ. الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها نظرةً في مستقبلية واحدة، ومجموعة من القيم والأفكار التي تدعم وتحقيقها.

ب. المشاركة الآمنة: يشجع المناخ والبيئة الأفراد على التعبير بحرية أفكارهم، وتعزز الإبداع الناجح.

ج. الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع الإلتزام الأفراد على أي جهات حلول وإجراءات عمل جديدة باستمرار.

د. دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، واليوم يمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملائي الجماعة أو قيادة المنظمة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: بإمكان المنظمة أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، بتوفر الشروط التالية: (العلي، 2012)

أ. الإيمان بأنّ الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع لتنمية هذه المفاهيم وتعزيزها، وعلى المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ب. طرق جديدة لحل المشكلات بطريقة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه، ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن يخرج عن المألوف والأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات.

ج. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وحلها، أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، والإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب، ويكون أكثر أهمية من المتطلبات السابقة؛ لأن الإبداع بهذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

معوقات الإبداع:

توجد عدة معوقات تحول دون الإبداع في بيئة العمل، أهمها التالي:

أ. المناخ الإداري السيئ: مثل التركيز على المظاهر، ونظام الحوافز، وإعطاء المكافآت لغير مستحقها، وعدم وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وعقد اجتماعات عديدة أثناء العمل، وسوء عملية التواصل والحوار بين العاملين، والاهتمام بالمراكز والمناصب.

ب. التطبيق الإداري: مثل فقدان حرية التصرف، أو عدم وجود اختيارات في القرارات وكيفية تطبيقها، ويرتبط هذا المعوق بالدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، سواء كان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره، وهذه الحرية بالطبع لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما اتفق، بل هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد (هيجان، 1999).

ج. اللامبالاه الإدارية: مثل ندرة الدعم المعنوي، وفقدان الحماس والاهتمام، وعدم الإيمان والثقة بنجاح المشروع.

د. إدارة المشروع السيئة: مثل التخطيط السيء، ووضع أهداف صعبة التحقيق، وفقدان مهارات الاتصال بين العاملين، وعدم الثقة بين القائمين على المشروع، واعتماد أسلوب الإدارة بالأوامر المباشرة.

هـ. التقويم والضغط النفسي: مثل إجراء التقويم غير المناسب، أو الإصرار على تقويم التغذية المرتدة دوماً، والضغط على العاملين للإنتاج بدون تحديد الناتج المتوقع.

و. هيمنة القادة والإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحرير قيمة التنافس الوظيفي، فتحولها من حالة تنافسية تفجر الطاقات الإبداعية إلى حالة تُعيق الميول الإبداعية؛ لأن المبدعين والأكفاء سيكشفوا عن مواطن عجز القيادات، مما يهدد مصالحها واستقرارها (هيجان، 1999).

ز. عدم كفاية المصادر: مثل ندرة التجهيزات اللازمة للعمل، أو المواد، أو المعلومات، أو العنصر البشري.

ح. الضغط الزمني: عدم وجود الوقت الكافي لتقديم موقفٍ ما، أو النظر في مداخل أخرى.

ط. الإبقاء على العادات المألوفة: كمقاومة التغير بكافة صوره، وعدم استعداد الإدارة للمجازفة حتى بالتفكير بأفكار أخرى.

ي. عدم مساندات العمل الجماعية من قبل المنظمة: من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل من الممكن أن يكون جماعياً، لذا فإن غياب الدعم أو المساندة للعمل الجماعي قد يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة، وتدني حماسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.

ك. الاعتماد المفرط على الخبراء الذين يأتون من خارج المنظمة: حيث يتم النظر إليهم بأنهم قادرون على حل مشكلات المنظمات، وأن بقية أعضاء المنظمة - ومن بينهم أولئك الذين قد تتوفر لديهم المهارة والخبرة التي قد تفوق الموجود لدى الخبراء - ينبغي أن ينفذ فقط، وهذا الاعتماد المفرط على الخبراء قد يحول دون تقديم العاملين بالمنظمة، خاصة المتميزين منهم لأرائهم الإبداعية (هيجان، 1999).

العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

هناك عدة عوامل تحتاج إلى الاهتمام والرعاية استثارة الحالة الإبداعية وتنميتها في المنظمات المختلفة، ومن هذه العوامل التالي: (العزبي 2009)

1. تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع: يعد مناخ العمل في المنظمة أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، التفاعل والحوار بين الأفراد والتعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.
2. تعميق مفهوم الوقت وأهميته في الحياة، وبأنه العنصر الوحيد الذي لا يمكن التحكم فيه، أو في استرجاعه. المكافأة المادية والمعنوية: لأنها تحسن من طبيعة الإنتاج، خاصة لذوي القدرة على التفكير، والمكافأة تزيد من الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وعلاقتها بالإبداع تعتمد على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها.

3. اعتماد النظم التكاملية في العمل، ومعايير موضوعية لتقويم الأداء.

4. الميل لتنظيم اللامركزي في الإدارة بما يحقق القدر المطلوب من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة العزبي (2009) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي، وهي دراسة ميدانية لعدد من شركات الاتصالات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشركات العاملة في قطاع الاتصالات الجزائرية شكلت مجتمع الدراسة، تضمنت العينة عددًا أعضاء الهيئة الإدارية القائمة على هذه الشركات، واستخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، ووزعت (60) استبانة على أعضاء الهيئات الإدارية، وكانت نسبة الاستجابة (78%)، كما استخدمت الدراسة أسلوب حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات عبّرت عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركات عينت الدراسة. وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في دراسة أثر إدارة المعرفة، وتختلف عنها في الجانب التطبيقي، وهي شركة أرامكو.

دراسة عباس (2010) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، والتعرف على الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية لسلوكيات القيادة التحويلية، باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) من موظفي الإدارة الوسطى. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: الإمكانيات القيادية لدى المديرين، وإثارة روح الحماس للعاملين، وتوفير مناخ مريح لهم، وتزويدهم بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات، كل ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع في الشركات، وبالتالي الارتقاء بمستوى الشركات في جميع المجالات. وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في دراسة الإبداع التنظيمي، ومنهج البحث، واختلفت عنها في ميدان الدراسة.

دراسة كاظم (2013) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي في دراسة

استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة نوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الإبداع المنظمي لعينة البحث، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وسعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: هل توجد علاقة ارتباط أو تأثير معنوية بين مفهوم وتطبيقات عمليات إدارة المعرفة من جانب وبين مفهوم مراحل الإبداع المنظمين وتطبيقاتها؟ استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ(تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة، ومراحل الإبداع المنظمي، والمتمثل في (الإعداد للإبداع، احتضان الإبداع، هل إلهام للإبداع، تحقق الإبداع) مجتمعة مما يدعم وجود علاقة تأثير بين المتغيرات المذكورة آنفاً. وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي، وتختلف عنها في الجانب التطبيقي، المتمثل في شركة أرامكو.

دراسة حسينة (2015م) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

يهدف إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات، ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، وشمل مجتمع البحث جامعة محمد خيضر، وتكوّنت عينة البحث من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات، وفي عمل القطاعات؛ كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة. وطبقت الدراسة في جامعة محمد خيضر، والجامعات الخاصة. واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالي في متغير عمليات إدارة المعرفة، واختلفت عنها في المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي، وعينة الدراسة، وهي شركة أرامكو.

دراسة أمال (2018/2019). بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – بسكرة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة هل معرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، التي تعد من أهم الطرق الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة، أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من

خلال ها تحقيق الميزة التنافسية، وخلق القيمة، هاتان المهمتان هما جوهر إدارة المعرفة، إضافة إلى تحسين الأداء الذي يعد أهم هدف تسعة إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد طاقة الأداء المتوازن. وتم توزيع الاستبانة على إطارات هل المؤسسة لاختبار متغيرات الدراسة، ثم معالجته وبرنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة إلى موضوع إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها. واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالي في ودراسة إدارة المعرفة، واختلفت عنها في الجانب التطبيقي، وهو شركة أرامكو.

الفصل الثالث: النتائج والنقاش والتحليل

وفيه

◀ منهج الدراسة

◀ مجتمع الدراسة وعينتها

◀ صدق وثبات الاستبانة

◀ التحليل العلمي

مقدمة:

تسعى الباحثة إلى دراسة (أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن هذا الفصل بيان منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وعينة البحث، وأداة الدراسة المستخدمة، المعالجات الإحصائية.

منهج الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة قامته الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، يعرف بأنه: " من هين يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة؛ للوصول إلى فهم أفضل وأدق " آمال (2018/2019). وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشكل مجتمع الدراسة القطاع العامل في شركة أرامكو. وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية، إضافة إلى التواصل الشخصي والمتابعة المستمرة، وكان عدد الاستبانات المستردة (118)، وتم استبعاد (12) استبانات غير صالحة للتحليل، فأصبح مجموع الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي (106) استبانة، والجدول يوضح ذلك:

جدول (1) الإطار العام للدراسة

الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات التي تم توزيعها	150	100٪
الاستبانات المستردة	118	85.34%
الاستبانات المستبعدة	12	8%
الاستبانات الخاضعة للتحليل	106	70.66%

كما تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي (Likert)، على النحو التالي:

جدول (2) درجات مقياس لكارث

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: اختبار الصدق الظاهري:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس؛ بقصد الفائدة من مخزونهم المعرفي في تصويب الاستبانة، مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية القياس بلغ عدد المحكمين (2)، وتم تعديل الاستبانة حسب وجهة نظر المحكمين إضافةً وحذفًا وإعادة صياغة، وقد استقرت الاستبانة على (28) فقرة موزعة على نحن التالي:

المحور الأول: إدارة المعرفة، بلغ عدد الفقرات (16)، موزعة على النحو التالي:

أ. مُتغير توليد المعرفة: (3) فقرات.

ب. مُتغير تخزين المعرفة: (4) فقرات.

ج. مُتغير توزيع المعرفة: (5) فقرات.

د. مُتغير تطبيق المعرفة: (4) فقرات.

المحور الثاني: بلغ عدد الفقرات (12)، موزعة على النحو التالي:

أ. مُتغير الإحساس بالمشكلة: (3) فقرات.

ب. مُتغير المرونة: (3) فقرات.

ج. مُتغير وفرة الأفكار: (3) فقرات.

د. مُتغير الأصالة: (3) فقرات.

ثانيًا: اختبار ثبات الاستبانة:

بعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، مع حذف أي فقرة ذات معامل متميز منخفض، والاحتفاظ بالفقرات ذات معامل التمييز المرتفع. وعليه تم اختيار الفقرات السابقة الذكر، وجمعها في استبانة واحدة، وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وعلى إثر ذلك، تم التحليل.

تحليل استجابات عينة البحث:

أولاً: البيانات العامة:

فيما يلي عرض المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجدول رقم (1) الذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة.

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	قاعدة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	35%
	أنثى	69	65%
	المجموع	106	100%

يظهر في الجدول رقم (3) أن الأغلبية كانت للإناث بمجموع (69)، ونسبة بلغت (65%) في حين بلغ مجموع الذكور (37)، بنسبة بلغت (35%).

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	قاعدة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30	29	27%
	من 30 إلى 40	49	46%
	من 40 إلى 50	21	20%
	أكثر من 50	7	6.60%
	المجموع	106	100%

يظهر في الجدول رقم (4) لمتغير العمر أن الفئة [أقل من 30 سنة] بلغ عددها (29)، بنسبة بلغت (27%)، احتلت المرتبة الثانية بعد الفئة [من 30 إلى 40]، البالغ عددها (49) بنسبة بلغت (46%)، وبلغ عدد الفئة [من 40 إلى 50] (21)، بنسبة بلغت (20%) في المرتبة الثالثة، أما الفئة [أكثر من 50] فبلغ عددها (7)، بنسبة بلغت (6.60%) في المرتبة الرابعة والأخيرة.

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة

المتغير	قاعدة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 أو أقل	26	%24.50
	من 5 إلى 10	30	%28.30
	من 11 إلى 15	28	%26.40
	من 16 إلى 20	6	%5.60
	21 أو أكثر	16	%15
	المجموع	106	%100

يظهر في الجدول رقم (5) عدد سنوات الخبرة: وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى عينة البحث نجد أن ما نسبته (28.30%) تقع خبرتهم في المجال [من 5 إلى 10 سنوات] وبتكرار بلغ (30) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية ما نسبته (26.40%) تقع خبرتهم في المجال [من 11 إلى 15 سنة]، وبتكرار بلغ (28)، وفي المرتبة الثالثة (24.50%) تقع خبرتهم في المجال [خمس سنوات أو أقل] ها، وبتكرار بلغ (26)، وفي المرتبة الثالثة ما نسبته (15%) تقع خبرتهم في المجال [21 أو أكثر]، وبتكرار بلغ (16)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بلغت النسبة (5.60%) لمن خبرتهم في المجال [من 16 إلى 20]، وبتكرار بلغ (6).

ثانيًا: تحليل اتجاهات الآراء:

في هذا العنصر سوف أقوم بتحليل محاور الاستبانة؛ بغية الإجابة عن أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي، لاستخراج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، باعتماد مقياس اختبارات T-TEST لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي، وقبل التحليل، لا بد من الإشارة إلى محورين مهمين، هما:

السؤال الأول: ما مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركة أرامكو؟

المحور الأول: إدارة المعرفة:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور إدارة المعرفة، باستخدام اختبارات T-TEST

المحور الأول: إدارة المعرفة				
المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب
توليد المعرفة	4.19	0.91	83.8	1
تخزين المعرفة	4.01	0.91	80.2	3
توزيع المعرفة	3.92	0.95	78.4	4
تطبيق المعرفة	4.05	0.86	81	2
المجموع	4.02	0.91	80.4	

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (6)، يتضح أنّ إدارة المعرفة بالمتغيرات الأربعة بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (4.02) بانحراف معياري (0.91)، والأهمية النسبية بلغت (80.4)، ووفقاً لمقياس الدراسة فقد جاءت نتائج المتغيرات الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:

أ. توليد المعرفة: نلاحظ أن متغير (توليد المعرفة) جاء في الترتيب (1) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، وبلغ المتوسط الحسابي عن هذا المتغير (4.19)، بانحراف معياري (0.91)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا المتغير يشير إلى (موافق جداً)، وهذا يفسر أن شركة أرامكو حسب نتائج اتجاهات الآراء تتجه نحو قبول مرتفع لتوليد المعرفة، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة وصريحة، ومن المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ب. تخزين المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (تخزين المعرفة)، جاء من حيث الأهمية المعطاة له بالترتيب (3) من قبل أفراد عينة البحث، وبلغ المتوسط الحسابي له (4.01)، بانحراف معياري بلغ (0.91)، وتتجه إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا المتغير يشير إلى (موافق)، وهذا يفسر أن أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لتخزين المعرفة حسب نتائج اتجاهات الآراء، وتهتم بتخزين المعرفة، وتحاول توفير ذلك من خلال الأرشيف، والمستندات، والبريد الإلكتروني، وغيره.

ج. توزيع المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (توزيع المعرفة)، جاء من حيث الأهمية المعطاة له بالترتيب (4) من قبل أفراد عينة البحث، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.92)، بانحراف معياري بلغ

(0.95)، وتتجه إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمقياس الدراسة نحو (موافق)، وهذا يفسر أن أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لتوزيع المعرفة حسب نتائج اتجاهات الآراء، وتهتم بإصدار نشرات، وعقد دورات، واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة لتوزيع المعرفة.

د. تطبيق المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (تطبيق المعرفة)، جاء من حيث الأهمية المعطاة له بالترتيب (2) من قبل أفراد عينة البحث، وبلغ المتوسط الحسابي له (4.05)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، وتتجه إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمقياس الدراسة نحو (موافق)، وهذا يفسر أن أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لتطبيق المعرفة حسب نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تهتم بشكل كبير بتوفير متطلبات تطبيق المعرفة المادي والبشرية، واستخدام مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

السؤال الثاني: ما مستوى توافر الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو؟

في هذا المحور سنركز على المتغيرات التالية (الإحساس بالمشكلة، والمرونة، ووفرة الأفكار، والأصالة)، والجدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST على النحو التالي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي				
المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب
الإحساس بالمشكلة	3.86	1.01	77.2	3
المرونة	3.87	0.93	77.4	2
وفرة الأفكار	3.79	0.99	75.8	4
الأصالة	4.13	0.78	82.6	1
المجموع	3.91	0.94	78.2	

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (7)، يتضح أن مستوى الأداء التنظيمي حسب إجابات عينة البحث هو مستوى (موافق)، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.94)، والأهمية النسبية بلغت

(78.2)، وهذا يفسر أن شركة أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لتطبيق الأداء المعرفي في الإبداع التنظيمي،

وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا المحور على النحو التالي:

1. الإحساس بالمشكلة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (الإحساس بالمشكلة) جاء من حيث الأهمية المعطاة من قبل افراد عينة البحث بالترتيب (1)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.86)، بانحراف معياري بلغ (1.01)، والأهمية النسبية (77.2)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا المتغير يشير إلى (موافق)، وهو ما يفسر أن شركة أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لتطبيق الإحساس بالمشكلة، حسب نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تتجه نحو قبول مرتفع لأفراد عينة الدراسة.

2. المرونة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (المرونة) جاء من حيث الأهمية المعطاة من قبل افراد عينة البحث بالترتيب (2)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.87)، بانحراف معياري بلغ (0.93)، والأهمية النسبية (77.4)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا المتغير يشير إلى (موافق)، وهو ما يفسر أن شركة أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لتطبيق متغير المرونة، حسب نتائج اتجاهات الآراء، من خلال الجدولة المتكاملة لجميع المتطلبات؛ لتجنب أي اختناقات أو إشكاليات، وتسعى إلى مسح ميداني بين الفترة والأخرى لقياس مدى المرونة.

3. وفرة الأفكار: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (وفرة الأفكار) جاء من حيث الأهمية المعطاة من قبل افراد عينة البحث بالترتيب (4)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.79)، بانحراف معياري بلغ (0.99)، والأهمية النسبية (75.8)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى (موافق)، وهو ما يفسر أن شركة أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لمتغير (وفرة الأفكار) حسب نتائج اتجاهات الأفكار، وتهتم بتشجيعها، وتشجيع الأفراد على الاستمرار في تبني الأفكار، واستمرارها، والاهتمام بمقترحاتها.

4. الأصالة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير (الأصالة) جاء من حيث الأهمية المعطاة من قبل افراد عينة البحث بالترتيب (1)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4.13)، بانحراف معياري بلغ (0.78)، والأهمية النسبية (82.6)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى (موافق)، وهو ما يفسر أن شركة أرامكو تتجه نحو قبول مرتفع لمتغير (الأصالة) حسب نتائج

اتجاهات الآراء، فتهتم بالأصالة في الإبداع التنظيمي، وتعمل على تطويره، والاستفادة منه؛

لتبقى رائدة في أعمالها، ومنتجاتها.

وفي حال أردنا ترتيب المتغيرات كاملة في المحورين، سنجد أن ترتيبها يأتي على النحو التالي:

جدول (8) ترتيب المتغيرات في المحورين

المحور الأول: إدارة المعرفة					
المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المحور	الترتيب العام
توليد المعرفة	4.19	0.91	83.8	1	1
تخزين المعرفة	4.01	0.91	80.2	3	4
توزيع المعرفة	3.92	0.95	78.4	4	5
تطبيق المعرفة	4.05	0.86	81	2	3
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي					
الإحساس بالمشكلة	3.86	1.01	77.2	3	8
المرونة	3.87	0.93	77.4	2	7
وفرة الأفكار	3.79	0.99	75.8	4	6
الأصالة	4.13	0.78	82.6	1	2

من خلال دراسة أثر الأداء المعرفي في الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو، واستنادًا إلى الجدول رقم

(7)، نصل إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:

1. نجد أن متغير (توليد المعرفة) أثر في المرتبة الأولى، فقد بلغت الأهمية النسبية (83.8)، من خلال

الفقرات التالية: (السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة، وتوفير

المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة، وتهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات

والكفاءات المبدعة): مما يدل على اهتمام شركة أرامكو بتوليد المعرفة.

2. يأتي في المرتبة الثانية متغير (الأصالة)، فقد بلغت الأهمية النسبية (82.6) من خلال الفقرات

التالية: (أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل، ولديك الشعور

بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة، والشعور بالانتماء للمؤسسة يسعى فيه

الموظفين الى تصحيح ما هو خارج المسار)؛ مما يدل على أن شركة أرامكو تنتهج الأصالة في الإبداع التنظيمي.

3. وفي المرتبة الثالثة أتى المتغير (تطبيق المعرفة)، فقد بلغت الأهمية النسبية (81)، من خلال الفقرات التالية: (تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتبلي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل، وتساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية، وتساهم المعرفة بنشر ثقافة المؤسسة بين جميع الموظفين)؛ مما يدل على أن شركة أرامكو تهتم بتطبيق المعرفة بعد توليدها، والتأكد من أصالتها.

4. وفي المرتبة الرابعة يأتي المتغير (تخزين المعرفة)، فقد بلغت الأهمية النسبية (80.2)، من خلال الفقرات التالية: (توفر المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها بطرح المعارف الجديدة، وتجدد المؤسسة معارفها باستمرار، كما تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة، وتخزن المؤسسة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات)؛ مما يدل على أن شركة أرامكو تبذل جهداً في تخزين المعرفة؛ بطريقتها الخاصة.

5. وفي المرتبة الخامسة يأتي المتغير (توزيع المعرفة)، فقد بلغت الأهمية النسبية (78.4)، من خلال الفقرات التالية: (يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل المؤسسة، ويتم عقد دورات تدريبية يقوم بها مختصون ذوي خبرة، ويتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة، وتعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على نشر إصدارات ومطبوعات).

6. وفي المرتبة السادسة يأتي المتغير (وفرة الأفكار)، فقد بلغت الأهمية النسبية (75.8)، من خلال الفقرات التالية: (يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، ولديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع عن أفكارك، ويعبر العاملون عن أفكارهم بطلاقة وحرية).

7. وفي المرتبة السابعة أتى المتغير (المرونة)، فقد بلغت الأهمية النسبية (77.4)، من خلال الفقرات التالية: (يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها، ويتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متجدد، يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية)،

8. وفي المرتبة الثامنة والأخير المتغير (الإحساس بالمشكلة)، فقد بلغت الأهمية النسبية (77.2)، من

خلال الفقرات التالية: (يتم التخطيط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها من قبل العاملين

بالمؤسسة، وللمؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة، ولدى المؤسسة القدرة

على اكتشاف المشكلات التي عانى منها الآخرون).

واستناداً إلى الإبداع التنظيمي نجد أن شركة أرامكو تهتم بصفة أولية على الإبداع التنظيمي، فتوفر

كل المتطلبات المعنوية والبشرية، وتعتمد الشركة على توفير المعلومات، والتنسيق بين العمليات

والأقسام المختلفة في الشركة، وتبسيط وتسهيل الخدمات، وتوجيه الجهود، وتوفير محيط تنظيمي

مشجع، وهذه النتائج تحتاج إلى أن تعالجها شركة أرامكو، مستفيدة من تقييم أفراد عينة البحث.

السؤال الثالث: ما أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو؟

سنركز على فقرات القياس في كل متغير في المحورين، على النحو التالي:

أولاً: إدارة المعرفة:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST

م	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T TEST	اتجاهات الآراء	الترتيب
أ. توليد المعرفة												
1	السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة	64	31	10	1	0	4.49	0.7	89.8	21.93	موافق جداً	1
2	توفر المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة	33	35	30	7	1	3.86	0.96	77.4	9.31	موافق	22
3	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة.	50	34	18	2	2	4.20	0.92	84.2	13.51	موافق جداً	2
ب. تخزين المعرفة												
4	توفر المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها بطرح المعارف الجديدة	39	41	20	5	1	4.05	0.91	81.2	11.95	موافق	7
5	تجدد المؤسسة معارفها باستمرار	36	40	23	5	2	3.97	0.96	79.4	10.42	موافق	14

6	تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.	27	48	25	4	2	3.88	0.89	77.8	10.26	موافق	18
7	تخزن المؤسسة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.	38	47	18	1	2	4.11	0.85	82.2	13.548	موافق	6
ج. توزيع المعرفة												
8	يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل المؤسسة.	31	38	32	3	2	3.87	0.93	77.6	9.71	موافق	19
9	يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها مختصون ذوي خبرة.	39	41	22	1	3	4.05	0.93	81.2	11.70	موافق	8
10	يتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.	35	42	23	4	2	3.98	0.93	79.6	10.86	موافق	13
11	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات.	27	39	30	5	5	3.73	1.04	74.8	7.28	موافق	25
12	استخدام الاعلانات الرقمية داخل المؤسسة جدارية او بالإيميلات	30	47	23	4	2	3.93	0.9	78.6	10.68	موافق	16
د. تطبيق المعرفة												
13	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	43	41	18	3	1	4.15	0.87	83	13.62	موافق	5
14	تلي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل.	33	44	25	3	1	3.99	0.86	79.8	11.86	موافق	12
15	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية	34	48	19	4	1	4.03	0.86	8.8	12.42	موافق	11
16	تساهم المعرفة بنشر ثقافة المؤسسة بين جميع الموظفين	33	49	20	3	1	4.03	0.83	80.8	12.87	موافق	10

استنادًا إلى الجدول رقم (8)، فقد تفاوتت فقرات المتغيرات في الأهمية والترتيب حسب اتجاهات آراء

غينة البحث على النحو التالي:

أ. توليد المعرفة:

1. أن غالبية أفراد عينة البحث يوافقون بشدة على (السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة

بالنسبة للمؤسسة)، البالغ عددهم (64)، وبلغ عدد (موافق) (31)، وقد أتت هذه الفقرة في المرتبة

(1)، حسب اتجاهات أفراد عينة البحث (موافق جدًا).

2. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (توفر المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (33)، و(موافق) بلغ عددهم (35)، وحيادي بلغ عددهم (30)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (22) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.
3. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون بشدة على (تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (50)، و(موافق) بلغ عددهم (34)، وحيادي بلغ عددهم (18)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (2) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

ب. تخزين المعرفة:

4. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (توفر المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها بطرح المعارف الجديدة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (39)، و(موافق) بلغ عددهم (41)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (7) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.
5. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تجدد المؤسسة معارفها باستمرار) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (36)، و(موافق) بلغ عددهم (40)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (14) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

6. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (27)، و(موافق) بلغ عددهم (48)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (18) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.
7. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تخزن المؤسسة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (38)، و(موافق) بلغ عددهم (47)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (6) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

ج. توزيع المعرفة:

8. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل المؤسسة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (31)، و(موافق) بلغ عددهم (38)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (19) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

9. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يتم عقد دو رات تدريبية يقوم بها مختصون ذوي خبرة)

بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (39)، و(موافق) بلغ عددهم (41)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (8) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

10. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (35)، و(موافق) بلغ عددهم (42)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (13) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

11. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (27)، و(موافق) بلغ عددهم (39)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (25) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

12. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (استخدام الاعلانات الرقمية داخل المؤسسة جدارية او بالإيميلات) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (30)، و(موافق) بلغ عددهم (47)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (16) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

د. تطبيق المعرفة:

13. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (43)، و(موافق) بلغ عددهم (41)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (5) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

14. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تلي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (33)، و(موافق) بلغ عددهم (44)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (12) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

15. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (34)، و(موافق) بلغ عددهم (48)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (11) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

16. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (تساهم المعرفة بنشر ثقافة المؤسسة بين جميع الموظفين)

بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (33)، و(موافق) بلغ عددهم (49)، وقد أنت هذه

الفقرة في الترتيب (10) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

ثانيًا: الإبداع التنظيمي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

محور الإبداع التنظيمي، باستخدام اختبارات T-TEST

م	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	T TEST	اتجاه الآراء	الترتيب
	أ. الإحساس بالمشكلة											
17	يتم التخطيط لمشكلات العمل التي يمكن حلها من قبل العاملين بالمؤسسة.	30	44	23	6	3	3.86	0.98	77.4	9.12	موافق	23
18	للمؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	35	43	21	3	4	3.96	0.99	79.2	10.01	موافق	15
19	لدى المؤسسة القدرة على اكتشاف المشكلات التي عانى منها الآخرون	31	33	32	6	4	3.76	1.05	75.2	7.49	موافق	25
	ب. المرونة											
20	يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها.	25	44	33	2	2	3.83	0.87	76.6	9.82	موافق	26
21	يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متجدد.	29	41	31	3	2	3.86	0.91	77.4	9.82	موافق	20
22	يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية.	33	41	24	5	3	3.90	0.99	78.2	9.42	موافق	17
	ج. وفرة الأفكار											
23	يملك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	30	42	26	6	2	3.86	0.95	77.4	9.41	موافق	21
24	لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع عن أفكارك	29	40	32	3	2	3.85	0.92	77.2	9.61	موافق	24
25	يعبر العاملون عن أفكارهم بطلاقة وحرية	27	31	35	9	4	3.64	1.07	72.8	6.17	موافق	26
	د. الأصالة											
26	أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة	31	51	22	2	0	4.04	0.76	81	14.19	موافق	9

											للعمل	
27	لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة.	41	44	20	1	0	4.17	0.76	83.6	15.98	موافق	3
28	الشعور بالانتماء للمؤسسة يسعى فيه الموظفين الى تصحيح ما هو خارج المسار	41	43	20	1	1	4.15	0.82	83	14.45	موافق	4

استنادًا إلى الجدول رقم (9) فقد تفاوتت فقرات المتغيرات في الأهمية والترتيب حسب اتجاهات آراء

غينة البحث على النحو التالي:

أ. الإحساس بالمشكلة:

17. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يتم التخطيط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها من قبل

العاملين بالمؤسسة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (30)، و(موافق) بلغ عددهم

(44)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (23) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

18. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (للمؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة

الواحدة) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (35)، و(موافق) بلغ عددهم (44)، وقد

أتت هذه الفقرة في الترتيب (15) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

19. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (لدى المؤسسة القدرة على اكتشاف المشكلات التي عانى

منها الآخرون) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (31)، و(موافق) بلغ عددهم (33)، وقد

أتت هذه الفقرة في الترتيب (25) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

ب. المرونة:

20. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها)

بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (25)، و(موافق) بلغ عددهم (44)، وقد أتت هذه

الفقرة في الترتيب (26) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

21. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب

متجدد) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (29)، و(موافق) بلغ عددهم (41)، وقد أتت

هذه الفقرة في الترتيب (20) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

22. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية) بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (33)، و(موافق) بلغ عددهم (41)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (17) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

ج. وفرة الأفكار:

23. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة)، بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (30)، و(موافق) بلغ عددهم (42)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (21) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

24. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع عن أفكار)، بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (29)، و(موافق) بلغ عددهم (40)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (24) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

25. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (يعبر العاملون عن أفكارهم بطلاقة وحرية)، بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (27)، و(موافق) بلغ عددهم (31)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (26) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

د. الأصالة:

26. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل)، بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (31)، و(موافق) بلغ عددهم (51)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (9) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

27. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة)، بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (41)، و(موافق) بلغ عددهم (44)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (3) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

28. غالبية أفراد عينة البحث يوافقون على (الشعور بالانتماء للمؤسسة يسعى فيه الموظفون الى تصحيح ما هو خارج المسار)، بنسب متفاوتة، ف (موافق بشدة) بلغ عددهم (41)، و(موافق) بلغ عددهم (43)، وقد أتت هذه الفقرة في الترتيب (4) حسب اتجاهات آراء عينة البحث.

الفصل الرابع: الخلاصة والتوصيات

وفيه

◀ النتائج

◀ التوصيات

◀ المقترحات

الفصل الرابع: الخلاصة والتوصيات

حاولت الباحثة في دراستها (أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو) إلى إبراز الدور الفعال التي تؤديه إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي المؤسسي لشركة أرامكو، في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، خاصة العاملة في مجال الطاقة والمشتقات النفطية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، على النحو التالي:

النتائج:

أ. النتائج النظرية:

1. لإدارة المعرفة دور بارز ومهم في جميع المؤسسات والمنظمات؛ كونها مدخلًا تطوريًا حديثًا، يحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط المؤسسي.
2. تركز تعاريف إدارة المعرفة على العمليات لها، وهي: توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها؛ بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسات والمنظمات الاستمرارية والنمو.
3. يعد تقييم وقياس الأداء المعرفي والإبداع التنظيمي أمرًا ضروريًا ومهمًا، يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسات، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.
4. يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية، كاختيار أفراد أكفاء، وتدعيمهم، وتوفير البيئة المناسبة؛ لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات لنجاح وتميز المؤسسة.
5. تهدف إدارة المعرفة إلى التأثير في الإبداع التنظيمي من خلال تحسين الأداء المؤسسي، وتثمين قدراتها الجوهرية، وتحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة، عن طريق التفكير الإبداعي، الذي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية.

ب. النتائج العملية:

1. أظهرت الدراسة إدراك الأفراد دورهم في نجاح إدارة المعرفة؛ مما أسهم في تأثيرها على الإبداع التنظيمي.
2. وجدنا أن مجتمع الدراسة يميلون إلى توليد المعرفة أكثر من غيرها، يليها تخزين المعرفة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة يأتي المتغير (تطبيق المعرفة)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي المتغير (توزيع المعرفة).

3. تعمل شركة أرامكو على الاستفادة من إدارة المعرفة بنسبة عالية في تأثيرها على الإبداع التنظيمي، فقد أتى متغير (الأصالة) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية يأتي المتغير (الإحساس بالمشكلة)، ويأتي المتغير (المرونة) في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة والأخير يأتي المتغير (وفرة الأفكار)؛ أي أن الشركة تركز على الأصالة بنسبة كبيرة.
4. توافر عمليات إدارة المعرفة، وتوافر الإبداع التنظيمي، بوجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو.
5. وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة – وتخزينها – وتوزيعها – وتطبيقها)، مما يولد الإبداع التنظيمي من خلال (الإحساس بالمشكلة، والمرونة، ووفرة الأفكار، والأصالة).

التوصيات:

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، وتبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية.
- إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
- عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة لتوليد المعرفة.
- تشكيل فرق عمل متخصصة في شركة أرامكو تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتقدير الموظفين المبدعين في أدائهم لعملهم، وبذل جهود لتشجيع الأداء الإبداعي.

المقترحات:

تعد إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من الأبحاث، يمكن اقتراح بعضها فيما يأتي:

- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي في شركة أرامكو.
- دور الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة أرامكو.
- أثر استراتيجية إدارة المعرفة في بطاقة الأداء المتوازن في شركة أرامكو.
- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية في شركة أرامكو.
- علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في شركة أرامكو.

المصادر والمراجع:

- أبو زريق، فاتن (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- أمال، محمد (2019/2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الجاموس، عبد الرحمن (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسن، رعد (2017). إدارة الإبداع والابتكار. دار الرضا للنشر والتوزيع.
- حسينة، قليبو (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- حمزة، بعلي (2017). دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المنظمة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- الزطمة، نضال محمد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الإبداع المنظمي. ط2، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- السياني، ماجد قاسم عبده (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. مجلة ربحان للنشر الصادرة عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد 7، ص 49-77.
- الشميمري أحمد؛ المبيريك، وفاء (2014). ريادة الأعمال. ط3. الرياض، السعودية.
- عباس، شريف أحمد حسن (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- العزبي، تيقاوي (2009). أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة عدن.
- العلي، ريتا موسى عبد الله (2012). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، وأثرهما في أداء المنظمة. دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العلي، عبد الستار؛ قنديلجي، والعمري (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الفاعوري، رفعت (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. مثر: المنظمة العربية للتنمية.
- كاظم، حمزة (2013). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي في دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني. مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مسلم، عبد الله (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ط1. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 1.

الملاحق:

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية:

أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها؛ استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة، بعنوان: (أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو). تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة أرامكو، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة؛ كون صحة النتائج تعتمد على صحة الإجابات.

كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستبقى في سرية تامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر	
	أنثى	
	المجموع	
العمر	أقل من 30	
	من 30 إلى 40	
	من 40 إلى 50	
	أكثر من 50	
	المجموع	
	5 أو أقل	
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10	
	من 11 إلى 15	
	من 16 إلى 20	
	21 أو أكثر	

ثانيًا: مادة الاستبانة:

م	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	ملاحظة
المحور الأول: أهمية ادارة المعرفة							
	1. توليد المعرفة						
1	السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة						
2	توفر المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة						
3	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة.						
	2. تخزين المعرفة						
4	توفر المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها بطرح المعارف الجديدة						
5	تجدد المؤسسة معارفها باستمرار						
6	تعتمد المؤسسة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.						
7	تخزن المؤسسة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.						
	3. توزيع المعرفة						
8	يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل المؤسسة.						
9	يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها مختصون ذوي خبرة.						
10	يتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.						
11	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات.						
12	استخدام الاعلانات الرقمية داخل المؤسسة جدارية او بالإيميلات						
	4. تطبيق المعرفة						
13	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.						
14	تلمي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل.						
15	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية						
16	تساهم المعرفة بنشر ثقافة المؤسسة بين جميع الموظفين						
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي							
	5. الإحساس بالمشكلة						
17	يتم التخطيط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها من قبل العاملين بالمؤسسة.						
18	للمؤسسة القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة						

						الواحدة.	
						لدى المؤسسة القدرة على اكتشاف المشكلات التي عانى منها الآخرون	19
6. المرونة							
						يحترم العمال بالمؤسسة الآراء المختلفة والاستفادة منها.	20
						يتم إنجاز ما يستند إلى المشروع من أعمال بأسلوب متجدد.	21
						يتم توفير بيئة عمل تساعد على إيجاد أفكار إبداعية.	22
7. وفرة الأفكار							
						يملك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	23
						لديك القدرة أنت وبقية العاملين بالمؤسسة على الدفاع عن أفكارك	24
						يعبر العاملون عن أفكارهم بطلاقة وحرية	25
8. الأصالة							
						أنت كعامل بالمؤسسة تمتلك مهارة تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	26
						لديك الشعور بأن إجراءات العمل بحاجة لعملية تطوير مستمرة.	27
						الشعور بالانتماء للمؤسسة يسعى فيه الموظفين الى تصحيح ما هو خارج المسار	28