

## إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كأساس لتطوير الإبداع الإداري - دراسة تحليلية-

**Management of Human Resources by Knowledge as basis to Develop  
Administrative creativity -analytic study-**بيدي السعيد\*<sup>1</sup>، راجف نصيرة<sup>2</sup><sup>1</sup>المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة (الجزائر)، مخبر المقاولاتية والتنمية السياحية، bidi.said@cu-tipaza.dz<sup>2</sup>المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة (الجزائر)، مخبر المقاولاتية والتنمية السياحية، radjef.nacera@cu-tipaza.dz

تاريخ الاستلام: 2023/11/09 تاريخ القبول: 2024/01/07 تاريخ النشر: 2024/01/31

**ملخص:**

يتناول هذا البحث موضوع تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الإبداع الإداري بالنظر إلى العلاقة التي تجمع بينهما وأهمية كل منهما وارتباطهما بالتطورات الكبيرة في المجال المعلوماتي والمعرفي خاصة في ظل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. خلص هذا البحث إلى ضرورة مسايرة منظمات الأعمال للتطورات التكنولوجية وتنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري وذلك من خلال تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها مفتاحا لتحقيق هذا الهدف بفعالية لما تتضمنه من آليات ناجعة كفيلة بإحداث نقلة نوعية في جانب الإبداع وخاصة الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: معرفة؛ منظمة أعمال؛ إدارة المعرفة؛ إدارة موارد بشرية؛ إبداع إداري؛ اقتصاد المعرفة.

تصنيف JEL: O33، O32، M12، M15، M21

**Abstract:**

This research deals with the issue of applying knowledge management processes to human resources management and its role in developing administrative creativity in light of the development taking place in TIC.

This research concluded that business organizations should keep pace with technological developments and develop the creative capabilities of the human resource through the application of knowledge management.

**Keywords:** Knowledge; Business Organization; Knowledge Management; Human Resource Management; Administrative Innovation; Knowledge Economy.

**Jel Classification Codes:**M21, M15, M12, O32, O33.

## I. مقدمة:

إن تسارع وتعقيد التحولات البيئية لاسيما ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أدت إلى تغيير في موازين القوى والمفاهيم والأسس التي بنيت عليها أنماط الإدارة والتسيير ومفهوم الاقتصاد بمكوناته وأبعاده، خ صوصا ما تعلق بنموذجه القديم المبني أساسا على المفهوم المادي للقيمة، أي قيمة السلع والخدمات، فقد أصبح المفهوم الجديد يقوم على قيمة المعرفة فأصبحت إدارة البشرية هي المسؤولة عن تمكين المنظمة من الانتقال إلى النمط الجديد في صنع القيمة وهذا حتى تواكب متغيرات البيئة وتحافظ على بقائها ومكانتها في خضم المنافسة الشرسة. هنا ظهر توجه جديد في استراتيجيات المنظمات الحديثة في اتجاه تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية بغية تنمية جانب الإبداع لدى الأفراد والجماعات، وصولا إلى الإبداع الإداري الذي يجعل من المنظمة أداة لصنع التميز بصورة مستدامة عن طريق تنظيم نشاط الإبداع والابتكار بالمنظمة، ومن أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها هي تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث الهيكلي والعلائقي والبشري ودعم قدراتها في خلق ميزة تنافسية مستدامة، فتحقق من خلال ذلك غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

### I. 1 إشكالية البحث:

بناء على ما سبق ومعالجة هذا الموضوع، ارتأينا طرح الإشكالية على النحو التالي:  
كيف يساهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية في تطوير الإبداع الإداري ضمن معطيات البيئة الاقتصادية الحالية القائمة على الاقتصاد المبني على المعرفة؟

### I. 2 فرضية البحث:

للإجابة على هذه الإشكالية نضع فرضية رئيسية لدراستنا والمتمثلة في الآتي:  
يعتبر تبني مدخل استراتيجية تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية أحد المخارج الاستراتيجية والحلول الفعالة لتطوير الإبداع الإداري وتحقيق الريادة للمنظمة.

### I. 3 أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدافع الرئيسي وراء تبني تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة حلولاً تتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة ومنها بالخصوص أساليب الإدارة الحديثة لتطوير الإبداع الإداري وروح الابتكار بالمنظمة ولدى الأفراد، وتعزيز كفاءتها البشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

### I. 4 أهداف البحث:

- يمكن تلخيص أهداف هذا البحث في ما يلي:
- تسليط الضوء على موضوع الإبداع الإداري الذي يعتبر من المواضيع المهمة والحديثة.
  - إبراز أهمية إدارة المعرفة باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة وعلاقة تطبيقها بتنمية وتطوير الإبداع والابتكار بمنظمات الأعمال وكذا المتطلبات والتغيرات اللازم إدخالها.
  - إبراز النتائج الإيجابية والتحديات المترتبة عن تطبيق إدارة المعرفة في جانب تنمية وتطوير الجانب الإبداعي بالنسبة للمنظمات والأفراد في ظل التطور التكنولوجي وتقنيات الاتصال والمعلومات.

## I. 5. منهج البحث:

من أجل معالجة وتحليل الإشكالية الرئيسية لهذا البحث وبغية الوصول إلى إدراك ومعرفة حيثيات الموضوع من خلال المفاهيم والعناصر والأسس النظرية المشكلة له، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يستهدف تحديد الوضع الحالي للظاهرة مع وصفها بشكل دقيق.

## I. 6. الدراسات السابقة:

● دراسة ريتا موسى بعنوان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي أثرهما على أداء المنظمة - دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن-، رسالة ماجستير إدارة أعمال عن كلية الأعمال لجامعة الشرق الأوسط في عمان بالأردن سنة 2013. هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من خلال دراسة تطبيقية على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المدراء العاملين و رؤساء هيئة المديرين أو من ينوب عنهم منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن البالغ عددها 400 منظمة واشتملت عينة الدراسة على 46 فرداً أي ما يشكل نسبة 11.5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى البيانات اللازمة تم استخدام استبانة تتضمن ثلاث مجالات هي إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، وأداء المنظمة، مع برنامجي **SPSS** و **AMOS** بعد التحليل توصلت الدراسة نتائج أهمها:

- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز تحقيق المنظمة لأهدافها كالحصة السوقية ورضا الزبائن.  
- تبين الدراسة أن جوانب الإبداع الإداري تتميز أكثر بالجانب العملي (إبداع العمليات، إبداع المنتج) وتضعف قليلاً في ما يتعلق بالجانب البشري ما يتطلب إيجاد طرق لتنمية إبداع مواردها البشرية  
- يعزز الإبداع الإداري دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر أو غير مباشر نتائجها.

● دراسة الطاهر غراز بعنوان دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية - عرض تحليلي - المنشورة في مجلة الراصد العلمي بالمجلد 08 بتاريخ ديسمبر 2021 عن جامعة وهران 01 في الجزائر سنة 2021. هدف الدراسة محاولة تقصي ماهية الإبداع الإداري من خلال التصورات النظرية والممارسات التطبيقية بالمنظمات المعاصرة، ومحاولة الكشف عن دوره في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي بمئات المنظمات. كما عالجت إشكالية تتعلق بالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم (سياسية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية) تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على حسن الأداء سواء للعاملين أو للمنظمة ومحاولة الإجابة عن السؤال المعلق بدور الإبداع في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة تحليلية نظرية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تباين كبير بين الدول المتقدمة والدول النامية في يتعلق بموضوع تطوير الإبداع وتشجيعه واستخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع المبدعين والأفكار الإبداعية وتطبيقها.

- عمل المنظمات على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع والحد من المعوقات التي تواجهها انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع ودوره في الرفع من أدائها وحاجتها إليه في ظل المتغيرات المصارعة واشتداد المنافسة بينها فتسعى لاكتشافه ثم تطويره وتنميته من خلال مجموعة من الإجراءات أبرزها: العمل على إنشاء مستودع للأفكار تشرف عليه هيئة مركزية تشجع الأفكار الجديدة والأفكار الإبداعية، ومشاركة اتخاذ القرار مع العاملين، مكافئة السلوك الإبداعي وتشجيعه.

## II. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

تمثل إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها أسلوب إداري حديث يركز على المعرفة كقيمة بديلة وكأساس لتنمية موارد المؤسسة ورفع كفاءة الأداء وتحسين جودة تسييرها وتتضمن مكونين هما: إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية للمنظمة، وإدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث.

II. 1 إدارة الموارد البشرية: هي إحدى أهم وظائف المؤسسة تهتم بتسيير المورد البشري أي الأفراد وكل ما يتطلبه ذلك من أنشطة مختلفة كاستقطابهم، وتوظيفهم، وتنميتهم، وصيانتهم، ووضع أنظمة الأجور والتعويضات... إلخ

II. 1. 1 أهداف إدارة الموارد البشرية: الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في زيادة المساهمة الفعالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للمنظمة، وهذا يمكن تحقيقه بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في الواقع العملي، كما يتم على أساسها تقييم تصرفاتها وقراراتها المختلفة.

أ. الأهداف الاجتماعية: وتتخلص بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته

ب. الأهداف التنظيمية: من خلال المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية فالموارد البشرية ليست هي الغاية النهائية في بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ج. الأهداف الوظيفية: من خلال الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بتقديم مخرجاتها التي تكون على المستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي يجب على إدارة الموارد البشرية أن مراعاة المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها أي بإشباع حاجاته بدون إفراط ولا تفريط، وهو ما سيؤدي بالطبع إن حدث إلى عدم أمثلية الاستخدام للموارد المتاحة

د. الأهداف الفردية: هدفها مساعدة أعضاء التنظيم ومرافقتهم بغية تمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية بغية لحفاظ عليهم وتحفيزهم لتقدم المزيد من الجهد مع زيادة ولائهم وارتباطهم بالتنظيم. (مانع، 2015، صفحة 26)

II. 1. 2 وظائف إدارة الموارد البشرية: المهام والواجبات التي يؤديها مديرو الموارد البشرية بغية معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال (الاختيار، التعيين، التنمية والمكافأة)، والتعامل مع متطلبات التعامل مع النقابة والحكومة، وكذل الجانب التنظيمي، عن طريق إعطاء الاهتمام المطلوب بشؤون العاملين، ندرجها في العناصر التالية: تكوين الموارد البشرية، التعويضات، التدريب والتنمية، الصيانة، العلاقات. (يجياوي، 2017، صفحة 10)

II. 1. 3 أهمية إدارة الموارد البشرية: لقد أجهت إدارة الموارد البشرية إلى تبني مدخلين للموارد البشرية، والذين مكننا المنظمات من الاستفادة من أمرين هما رفع الفعالية التنظيمية وتلبية حاجات الأفراد من خلال تغيير النظرة إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد بأنها متناقضان ومنفصلان، أي أن تحقيق أي منها لا يكون إلا على حساب الآخر، إلا أن مدخل الموارد البشرية عاكس ذلك و اعتبر أن أهداف المنظمة وحاجات الأفراد متكاملان، ولا يكون أي منهما على حساب الآخر، حيث بينت الدراسات السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد، كموارد كبديل عن النظر إليهم من زاوية كونهم كعامل إنتاج. وأهم مبادئ هذا المدخل هي:

- يعتبر الأفراد استثمارا بشرط حسن إدارته، كما أن تنميته يسهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.
- برامج، أهداف وسياسات الموارد البشرية يجب أن تبنى على أساس إشباع حاجات الأفراد
- لا بد لبيئة العمل أن تهيب وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراته.
- برامج وسياسات الموارد البشرية يجب تحقق الموازنة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة

-مراعاة ميثاق حقوق الإنسان HRO وتبني تنظيمات كاتحاد العمال. (هاني، 2014، صفحة 36)

## II. 2 إدارة المعرفة، متطلبات تطبيقها، وعملياتها:

إدارة المعرفة هي أسلوب إداري حديث يركز تطبيقها على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

### II. 2. 1 مفهوم إدارة المعرفة:

- حسب (Wiig, 1993): هي مجموعة من المقاربات والعمليات المختلفة والمحددة بدقة للبحث عن المعرفة الحرجة الإيجابية والسلبية وتسييرها (تنظيمها) وتوظيفها في مختلف أنواع الأنشطة، وتحديد استراتيجيات ومنتجات جديدة، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وكذا تحقيق عدد من الأهداف الملحة.

### II. 2. 2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و نماذجها: هناك متطلبات و نماذج للباحثين عن تطبيقها:

أ. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: التي يمكن إجمالها في:

أ. 1 الموارد البشرية والقيادة التنظيمية: متطلب يخص المورد البشري بمختلف مستويات مهامه ووظائفه القيادية أو التنفيذية:

أ. 1. 1 توفير الموارد البشرية: إذ ينبغي على المؤسسة توفير الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات والمهارات اللازمة التي تتطلبها عملية إرساء وتطبيق نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة، إذ تعتبر من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها (المنظمة) وهؤلاء الأفراد يعرفون بأفراد المعرفة (مديرو المعرفة، صناع المعرفة وعمال المعرفة)، حيث يتولون مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إضافة إلى إعداد البرمجيات الخاصة بذلك. (الملكاوي، 2007، صفحة 85)

أ. 1. 2 نمط القيادة التنظيمية: بصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية، حيث أن القادة لم يعودوا يوصفون بأنهم الرؤساء بل منسقون مدبرون ومسهلون. (الجاموس، 2013، صفحة 204). إذا فالقائد المناسب لإدارة المعرفة يجب أن يتصف بثلاث صفات أساسية تتمثل في القدرة على توضيح الرؤية للآخرين وأن يمثل قدوة لهم، إضافة إلى القدرة على ربط هاته الرؤية في أكثر من مضمون يهم المنظمة وتعمل من خلاله. (الجاموس، 2013، صفحة 205)

أ. 1. 2 الهيكل التنظيمي: يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة نظرا لما يحتويه من مفردات قد تعيق حرية العمل و إطلاق الإبداع الكامل لدى الموظفين و عليه ينبغي أن يتصف هذا الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية حتى يستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف و توليد و تبادل المعرفة. (الملكاوي، 2007، صفحة 85)

أ. 1. 3 البنية التحتية المتعلقة بالتقنية (التكنولوجيا): حيث تستلزم عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة توفير البنية التحتية للتكنولوجيا والمتمثلة في الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك كبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني ومختلف الوسائل المتعلقة بذلك وهنا نشير خاصة إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات. (الملكاوي، 2007، صفحة 85)

أ. 1. 4 الثقافة التنظيمية: تتمثل في القيم و المعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد و تعتبر أحد أهم العوامل و المرتكزات الأساسية للثقافة التنظيمية: فقد أبرزت دراسة أجريت على شركة Mc Donogh & Dayer الأمريكية في سنة 2001 وجود أربع تحديات تواجه إدارة المعرفة في الشركتين و تتمثل في:

- إشكالية عدم وجود الوقت الكافي للعاملين في المنظمة لإدارة المعرفة

- عدم تشجيع الثقافة الحالية بالمنظمة على المشاركة في المعرفة.

- قلة الفهم فيما يخص إدارة المعرفة و منافعها للمنظمة .

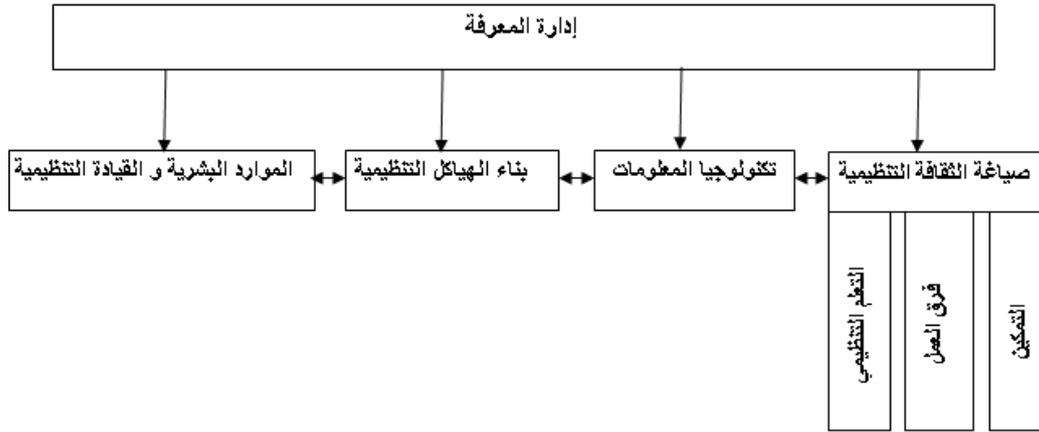
- عدم القدرة على قياس منافع إدارة المعرفة في الوقت الحالي.

إذن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة فيها متوافقة وملائمة لمبدأ استمرار التعلم، وتكون مشجعة للعمل بروح الفريق. (الجاموس، 2013، صفحة 177)

من جهة أخرى لا بد أن تعمل المنظمة على بناء ثقافة تنظيمية تشمل ما يلي:

- استراتيجية فرق العمل **Team Work Strategy**: ففرق العمل أسلوب عمل ووسيلة تهدف لغاية.
- استراتيجية التعلم التنظيمي **Learning Organization Strategy**: كالعلاقات والنشاطات بهدف تحسين قدرتها التنافسية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها وتأمين خبراتها
- استراتيجية تمكين العاملين **Emporment Strategy**: منحهم الاستقلالية الكافية للقيام بعملهم مع تحملهم المسؤولية عن أعمالهم. (الجاموس، 2013، صفحة 178)

الشكل 1: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة



المصدر (بتصرف): الجاموس، عبد الرحمان، (2013)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، صفحة 173، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صفحة 173.

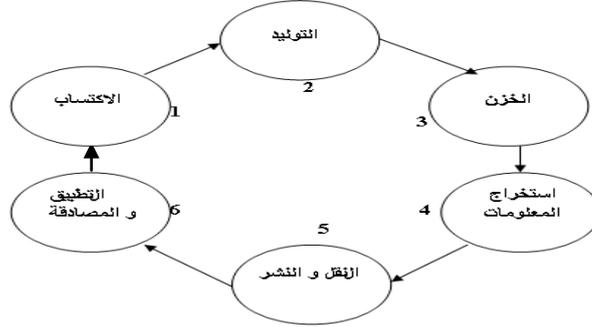
إلى جانب ما ذكرنا تتطلب إدارة المعرفة ممارسات إدارية تتمثل في ما يلي:

- الالتزام الاستراتيجي المستدام: هو التزام الإدارة العليا بدعم جهود المعرفة بشكل عام .
- إدارة سلسلة القيم: مجموعة القيم المشكلة بين الأنظمة وعملاتها خاصة الزبائن والموردون .
- استخدام التكنولوجيا : هي متطلب أساسي لإدارة المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق وتنظيم وتقاسم وتطبيق المعرفة. (الملكاوي، 2007، صفحة 87)
- ب. نماذج إدارة المعرفة: قدم الباحثون نماذج كثيرة نتناول منها أربعة نماذج معروفة وهي:
  - ب. 1 نموذج **Marquardt** : اقترح (Marquardt، 2002 ، 26) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:
    - 1- الاكتساب Acquisition ؛ 2- التوليد Creation ؛ 3- التخزين Storage ؛ 4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining ؛ 5- النقل والنشر Transfer and Dissemination ؛ 6- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

هذا النموذج يوضح تعلم المنظمات بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها أطر

زمنية مختلفة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست (الشكل2). (الزيادات، 2008، صفحة 122)

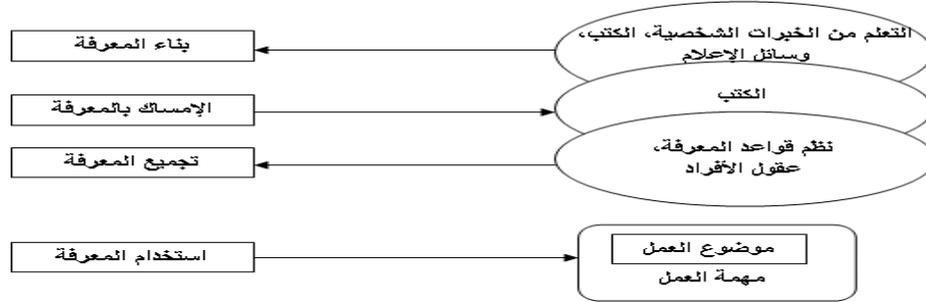
الشكل 2: نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt .



المصدر: بوران، سمين بن عامر (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، صفحة 67.

ب. 2 نموذج Wiig: حيث قدم نموذجاً آخر يحقق أربع أهداف أساسية هي: بناء المعرفة؛ الاحتفاظ بالمعرفة؛ تجميع المعرفة؛ استخدام المعرفة. في هذا النموذج تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة، يركز النموذج على تحديد و ربط الوظائف والنشاطات التي تؤديها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات (بوران، 2016، صفحة 68)

الشكل 3: نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: WIIG, Karl MK, (1995), Knowledge management foundations-thinking about thinking-, Schema press E&D LTD, Arlington, USA, p 53.

### III. الإطار النظري للإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية التي أصبحت تشغل اهتمام الباحثين في ميدان الاقتصاد والتسيير والفكري الريادي، فما هي مرتكزاته؟

#### III. 1 مفهوم الإبداع الإداري، مبادئه، وصفات المبدع:

ينطوي مفهوم الإبداع الإداري على مجموعة مفاهيم ومبادئ مهمة، ومجموعة خصائص تميز من يتصفون بصفة الإبداع، وفي ما يلي تفصيل ذلك.

أ. تعريف الإبداع الإداري: يمكن تعريفه بأنه:

- عملية فكرية فريدة تجمع بين المعرفة والإبداع الذي عملياً يمس مختلف جوانب الحياة والتعامل مع الواقع والسعي للأفضل والإبداع وفقه. (غراز، 2021، صفحة 157)

- بالنسبة للإبداع الإداري فهو كذلك يعرف بأنه السلوك البشري الذي يؤدي إلى تغيير في المنتج أو العمليات المستخدمة في المؤسسة ويتميز هذا التغيير المحدث بالجدية والأصالة والقيمة والمنفعة الاجتماعية بحسب (القاسمي ، أميمة عبد ، 1998)، - بحث بعنوان مفهوم الابداع الاداري وتطوره) مقدم في مؤتمر الإدارة الموسوم بالقيادة الإبداعية والابتكار في ظل النزاهة والشفافية (لبنان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2002)-

### ب. مبادئ الإبداع الإداري:

- الانطلاق من تحليل الفرص الإبداعية من مصادرها المختلفة مع مراعات أهميتها وتغيرها.
- أهمية البحث وجمع المعلومات من مصادرها ومن الناس ومسائلة تجاربهم للاستفادة.
- الابداع الفعال ليس بالضرورة أن يبدأ كبيراً بل يولد صغيراً ويكبر، أي لا يتعلق بحجم كبير من المال.
- التركيز على هدف واحد محدد مع تبسيط الأمور. (غراز، 2021، صفحة 158)
- ج. صفات الشخص المبدع: من خصائص هؤلاء الأشخاص المبدعين ما يلي:
  - الحساسية: وتمثل القدرة على إدراك المشكلات المتعلقة بمواقف معينة وجميع أبعادها وما يؤثر فيها.
  - الطلاقة: هي القدرة على تحقيق الغزارة في توليد الأفكار و المدارك الإبداعية في وقت قصير.
  - الأصالة: رفض ما هو جاهز من حلول والعمل على إيجاد بدائل جديدة غير مألوفة.
  - بعد النظر: أي امتلاك نظرة بعيدة تخترق المألوف من الأفكار والمدارك. (غراز، 2021، صفحة 157)

### III. 2 أهم عناصر، ركائز، وأسس، ومظاهر الإبداع الإداري :

يقوم مفهوم الإبداع الإداري على مجموعة من العناصر و الأسس التي يبنى عليها، أهمها ما يلي:

#### III. 2. 1 متطلبات الإبداع: وتمثل في ما يلي:

- الهيكل التنظيمي العضوي: للمرونة وسهولة التكيف والتكاثف الأفقي والتفاعل ما يشجع الابداع.
- الاستقرار الاداري: لتعميق المعرفة مع الراحة والهدوء مع المشروعية ما يشكل الحاضنة للإبداع.
- القيادة: ينبغي أن تكون القيادة تتبنى منهج التغيير وتدعم وتشجع المبدعين والأفكار الجديدة.
- ثقافة المنظمة المشجعة : حيث تتشابه المنظمات المبدعة وتشترك في تبني ثقافة المخاطرة والتجريب والمكافئة والتشجيع للناجحين و المخففين بل وتقف خلفهم حتى يتداركوا أخطائهم.
- فرق العمل: تشجع على الابداع وتبادل الأفكار والخبرات بل والعمل الجماعي في اتجاه حل المشكلات.
- الحوافز والمكافئات: تخلق روح المنافسة وتضمن مجهودات. (غراز، 2021، صفحة 162)

#### III. 2. 2 نماذج الإبداع الوظيفي: هناك نماذج عديدة نأخذ منها:

نموذج كريتنر (Kreitner) وكينيكى (Kinicki): حسبه تتضمن العملية الإبداعية خمس مراحل وهي:

- الإعداد: هو المدة المستغلة في التدريب والتعلم بمختلف الأساليب للإحاطة بجوانب وأبعاد المشكلة.
- التركيز: يركز اهتمامه وتفكيره على المشكلة.
- الاحتضان: يعود الفرد في أعماله العادية لكن عقله يبحث فيها.
- الإلهام: عملية بحث عن معلومات لربطها واستخراج العلاقات بينها.
- الإثبات والتحقق: إثبات الفكرة أو تعديلها من خلال إعادة العملية بكاملها.

يشير الكثير من الباحثين إلى أهمية البيئة كمصدر للمعلومات وكذلك الحال بالنسبة للتغذية العكسية (كرأي العملاء والزبائن مثلا). (غراز، 2021، صفحة 163)

### III. 2. 3 مراحل الإبداع الوظيفي: مر الإبداع الوظيفي بعدة مراحل وتتمثل في ما يلي:

- **مرحلة التصور (الإدراك):** الإبداع الناجح يبدأ من فكرة جديدة أو من تصور مكتمل للاحتياجات، والامكانيات (تكنولوجية، مادية، بشرية، معرفية... إلخ)، والمنافع.

- **مرحلة صياغة وتشكيل الفكرة:** وتتمثل في معرفة وضبط الطلب المتوقع والتكنولوجيا والتقنيات المحتملة لإتمام التصميم ومن خلاله يتم التقييم لنجاح أو فشل العملية الإبداعية.

- **مرحلة المعالجة:** بمرافقة العملية الإبداعية وتتبع ظهور المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

- **مرحلة الحل:** إذا ما حلت المشكلات وتحقق المشروع فينتج حالتان؛ إذا تحقق في إطار التكنولوجيا المتوفرة سمي الإبداع بالتبني، وإذا تطلب تكنولوجيا أخرى ليست لديها تلجأ المنظمة إلى التطوير.

- **مرحلة الاستعمال:** هي آخر خطوة، فيستعمل الإبداع وينشر استعماله (غراز، 2021، صفحة 164).

### III. 2. 4 الأساليب الجماعية للتفكير الإبداعي: وتتمثل في ما يلي:

أ. **العصف الذهني:** من ابتكار الباحث (أوسبرون)، من شروط نجاح هذه الطريقة ما يلي:

- عدم نقد الأفكار، تشجيع أكبر قدر من الأفكار.

- تشجيع توليد الأفكار كون كل واحدة تولد

- تجمع أفراد، يقوم رئيسها بعرض أكبر قدر من الأفكار الغريبة والغير واقعية، تدون ويختار أفضلها.

ب. **أسلوب دلفي:** جاء به الباحث ديلفي، هنا لا يتطلب أن يكون الأفراد معا في نفس المكان الواحد، ترسل أسئلة إلى عدد من الخبراء ليعطوا رأيهم فيها، تعاد الإجابات لترتب وتصنف تبعا لتوافق الآراء، ثم تعاد مرة ثانية إلى المشاركين، وتعاد حتى يتوافق المشاركون على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى كأسلوب القبعات الملونة، حلقات الجودة، وإدارة الجودة الشاملة. (غراز، 2021، صفحة 165)

### III. 2. 5 أسباب وعوامل تبني الإبداع في المنظمات: هناك أسباب لزيادة الحاجة للإبداع في الأعمال:

- العولمة، - الثورة الكبيرة في وسائل الاتصال، - زيادة حدة المنافسة، - التطور التكنولوجي وزيادة الاهتمام بالأبحاث، - التطور في الأسلوب والفكر والنهج الإداري. (الصرن، 2020، صفحة 6)

### IV. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كمدخل لتطوير الإبداع الإداري وتحقيق الريادة بالمنظمات:

تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بمنحها أداة فعالة للتعامل مع المورد البشري لتنمية قدراته الإبداعية، كيف ذلك؟

#### IV. 1 الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة المعرفة ومتطلبات نجاحها

يتغير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية عند تطبيق إدارة المعرفة عليها.

#### IV. 1. 1 الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة المعرفة هي حسب Legeni-Hall 4 أدوار:

أ. **خدمة الرأس المال البشري:** إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مسهل في الشراكة المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المؤسسة، فرأس المال البشري يتعلق بالمعرفة، المهارات، القدرات والتجارب، المهارات الاجتماعية، والقيم والمعتقدات؛ في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدل مراقبتهم والسيطرة عليه.

إذن تحتاج إدارة الموارد البشرية لتقليل المراقبة و التوجه السلطوي حتى تشجع الأفراد من المساهمة طوعيا في المجهودات والأعمال التي تقدم مصلحة المنظمة، مع ضرورة إعداد الاستراتيجيات التدريبية الملائمة للاحتفاظ بالعاملين ما يكفل تحقيق الإبداع والمرونة

ب. **مسهل المعرفة:** تسهيل كل من الرأس المال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة و الضمنية للمعرفة) والتدفق المعرفي من خلال تعميم ونشر مفهوم قيمة إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأخرى المتعلقة بمخططات التعلم المستمر ووسائل التبادل المعرفي، لأن ممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المستهدف، كما تحتاج إدارة الموارد البشرية لتشجيع المنظمة لتغيير سلوكها بناء على ما تعلمته.

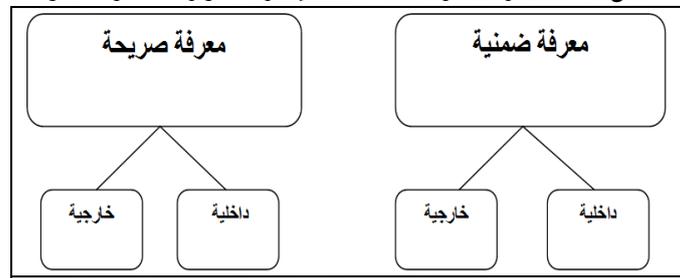
ج. **بناء العلاقة:** تهدف إدارة العلاقات بين الأفراد و الجماعات إلى تحسين الرأسمال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المهمة كالثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام؛ فاستراتيجياتها تهدف لبناء هذه العلاقات من خلال وظائف: فريق العمل، الاتصال التنظيمي، تبادل المصادر داخل المنظمة.

د. **خاصية الانتشار السريع:** تحتاج إدارة الموارد البشرية لتطوير مصادر رأس المال البشري المرنة للتأكيد على التكيف، التحمل، وقدرة التعلم؛ بخلق ترتيبات للرأس المال البشري تمكنه من سرعة التجمع والانتشار لتلبية الحاجات المتغيرة لمهام العمل بتشجيع سلوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق، القيم الداعمة للمرونة، التكيف، والإبداع. (بن طيب وبلقوم، 2011، صفحة 7)

#### IV. 1. 2 المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة

- المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية
- توقع الحالات المستقبلية للمحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف
- معرفة العلاقات بين المنظمة وعناصر المحيط المؤثرة في تكوين وتفعيل واستثمار مواردها البشرية
- معرفة القواعد والمعايير في المناخ المحيط وتأثيراتها على المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية
- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى وتوائجها وتأثيراتها،
- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، تطوراتها المتوقعة).
- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة وآثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية

#### الشكل 4: مصادر المعرفة المساندة لإدارة الموارد البشرية وأنواعها



المصدر: محمد عيسى (دس)، دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، صفحة 21.

#### IV. 2 علاقة إدارة المعرفة بإدارة الإبداع الإداري :

أوضحت عديد الدراسات علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري، فالمنظمات المبدعة التي تتمتع بقدرة على الاستجابة والتكيف مع تغيرات البيئة يمكنها أن تحقق تنافسية أعلى من غيرها وذلك باستخدامها للأساليب الحديثة في الإدارة و تطويرها للتكنولوجيا التي تستخدمها، كما أكدت الدراسات أن منظمات الأعمال التي تحوز على المعرفة وقدرة الاستفادة منها تحقق ميزة تنافسية ليست لدى غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات تتميز بطابع الإبداع، فقد بين ( Alee,

1997) بأن القدرات المعرفية الأساسية للمنظمة تتحول إلى عمليات مكنت المنظمات من إبداع لمنتجات جديدة، أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية وذلك بسرعة عالية، وكذلك تقديمها للسوق بسرعة أيضا قبل منافسيها، كذلك بين (العنزي ونعمة، 2001) أن المعرفة المسجلة في الوثائق والسجلات والتقارير والأرشيف التي يتم رقيمتها تمثل مصدرا للإبداع يمكن للمنظمات من خلال تبادله تجاريا تحقيق الأرباح، أي أنه أصبحت بمثابة سلعة تجارية للمنظمات. (حمدان، 2020، صفحة 27)

#### IV. 2. 1 استراتيجيات إدارة المعرفة لتطوير الإبداع الإداري:

أشار كروغ (Von Krogh & al, 2001) إلى أربع استراتيجيات لإدارة المعرفة لتعزيز الإبداع الإداري هي: استراتيجية الرفع المعرفي، استراتيجية التوسع المعرفي، استراتيجية التملك المعرفي، استراتيجية الفحص (التوليد) للمعرفة.

#### الجدول 1: الاستراتيجيات المعرفية الأربعة لدعم الإبداع

		عملية المعرفة	
		نقل	توليد (صنع)
الهدف	حالية	استراتيجية الرفع المعرفي	استراتيجية التوسع المعرفي
	جديدة	استراتيجية التملك المعرفي	استراتيجية الفحص المعرفي

VON

المصدر:

KROGH, Georg, (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge, A Strategic Framework, Lang Rang Planing 34, UK ,p427.

أ. استراتيجية الرفع المعرفي (**Leverating Strategy**): تؤسس هذه الاستراتيجية ارتكازا على مجالات المعرفة الموجودة في المنظمة ونقلها داخل المنظمة، توجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال:

- الكفاءة: تحقيق الكفاءة في العمليات مع تخفيض الأخطار المتعلقة بها، كما تضمن هذه الاستراتيجية نقل المعرفة الموجودة داخلها والموجودة في مجالات المعرفة المختلفة عبر نشاطها وأقسامها.

- الإبداع: يتحقق الإبداع من خلال التعلم من النتائج كان نجاحا أو فشلا وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كذلك تلعب دورا محوريا لهذه الاستراتيجية (الرفع المعرفي).

- إدارة الأخطار: استراتيجية الرفع المعرفي تسهم في رفع القدرة على مواجهة الأخطار وتخفيضها، فالثقافة المتسمة بالنقد والشك تجعل احتمالية الخطر داخلية في مجال الاهتمام.

ب. استراتيجية التوسع المعرفي (**Expansion Strategy**): تنبع من مجال المعرفة الحالي للمنظمة وتستهدف خلق المعرفة من خلال البناء على البيانات والمعلومات والمعارف الموجودة، والتركيز يكون على رفع مجال وسقف المعرفة من خلال تصفية المعرفة الحالية إضافة إلى جلب تجربة جديدة تتعلق بالإبداع و الابتكار. تؤثر هذه الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ما يلي:

- الكفاءة: رفع الكفاءة من خلال توسيع المعرفة المتعلقة بالعمليات الجارية.

- الإبداع: تحقيق إبداع يؤدي إلى ابتكار عمليات جديدة ومنتجات مبتكرة جديدة انطلاقا من مجال المعرفة الذي تمتلكه المنظمة (الحالي).

- إدارة الأخطار: تطوير مجالات المعرفة لتقليل الأخطار المتعلقة بمدر الموارد، وخفض احتمال التعرض لخطر التدهور المعرفي، وتطوير مجالات المعرفة المتعلقة بالبيئة التشريعية والتنافسية.

ج. الاستراتيجية التملك (أو التحصيل) المعرفي (Appropriation Strategy): هذه الاستراتيجية ذات توجه شبه كلي نحو خارج المنظمة، وهنا التحدي يكمن في بناء مجال معرفي جديد من خلال نقل المعرفة من مصادر خارجية. الفرق بين هذه الاستراتيجية السابقة هو كون في هذه الاستراتيجية مجال المعرفة لم يكن موجودا من قبل داخل المنظمة، تملك المعرفة يمكن أن يحدث من خلال الاقتناء (الشراء أو التحصيل)، أو شراكة استراتيجية مع منظمات مختارة، مؤسسات بحثية، جامعات، أو منظمات خارجية أخرى. تؤثر هذه الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ما يلي:

- الكفاءة: رفعها بنقل معرفة جديدة من الشركاء، حول التصنيع، البيع، التسويق، وتطوير الإنتاج.

- الإبداع: تحقيق إبداع من خلال نقل معرفة جديدة عن الشركاء حول الإبداعات المستقبلية.

- إدارة الأخطار: نقل معرفة جديدة عن الشركاء تتعلق بتقليل هدر الموارد، أو لتخفيض احتمال التعرض لخطر التدهور المعرفي، وكذا نقل معرفة جديدة تتعلق بالبيئة التشريعية والتنافسية.

د. استراتيجية الفحص (التوليد) المعرفي (Probing Strategy): هذه الاستراتيجية تعطي فريقا واحدا أو عدة فرق مسؤولية بناء مجال (أو إطار) معرفي جديد من خلال فحص ومعاينة وتدقيق، تختلف هذه الاستراتيجية عن استراتيجية التوسع في كون في المجال المعرفة الموجود الخبراء الأساسيين معروفين من البداية وكذلك هناك معرفة متاحة أين يمكن الحكم على مدى صلاحية المعرفة للتوسع في المجال المعرفي ( مثلا مدخلات المستودع المعرفي الذي يبنى عليه التوسع مثل قاعدة بيانات بها أدوات معالجة وتطوير للبيانات) مضافا إلى نتائج مصدرها مجموعات النقاش تعطيك إشارات أولية حول إذا ما كان ما أنت بصددده جيد وكافي للبناء عليه. استراتيجية الفحص تتطلب مقارنة مختلفة. هنا عليك تحديد المشاركين على أساس تقديم شيء جديد للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يحتاجون إلى بناء جماعتهم الخاصة المتمحورة حول فكرة مفقودة أو نظرة حول مجال معرفة مستقبلي، على نحو ما هؤلاء الأفراد يصبحون (متعاونون ثوريون) يصنعون معرفة التي قد تصبح أساسية و حاسمة لتحقيق الكفاءة و البقاء للمنظمة. تؤثر هذه الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ما يلي:

- الكفاءة: صنع وتوليد معرفة جديدة لرفع كفاءة الأداء للعمليات الاقتصادية للمنظمة بواسطة فرق متخصصة وبشكل جذري.

- الإبداع: تحقيق إبداع من خلال توليد معرفة جديدة حول إبداعات جذرية تتعلق بابتكار جذري لمنتجات وعمليات وتحقيق أفضل تكيف مع البيئة.

- إدارة الأخطار: توليد معرفة لتخفيض احتمال التعرض لخطر التدهور الخاص بمجال المعرفة الحالي.

(VonKrogh,2001,P.427- 435)

IV. 2. 2 خصائص الإداريين المبدعين: تتمثل أهم هذه الخصائص في ما يلي:

- الرؤية الإبداعية،- الثقة بالنفس،- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير وتقبله ودعمه،- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد والنقد في المسائل التي يعتبرها عامة الأفراد مسلمات،- الجرأة: في إبداء الرأي وطرح المقترحات،- الاستقلالية والحرية الفردية.(الصرن، 2020، صفحة 115)

IV. 2. 3 تنمية القدرات الإبداعية: تتلخص في اتباع منهج علمي في تشخيص معيقات الإبداع ومعالجتها، هناك مجموعة طرق تستخدم لتنمية القدرات الإبداعية: - تطوير مهارات التحليل والوعي،- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم،- التركيز على

التخطيط الاستراتيجي، - زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت، - تنمية قدرة التأقلم مع التغيير، - التحلي بصفة الصبر. (الضربن، 2020، صفحة 117)

#### IV. 2. 4 معوقات الإبداع الإداري: وتتمثل في ما يلي:

- المناخ الإداري السيء، - الأسلوب الإداري الصارم، - الإهمال، - الإدارة السيئة للمشروع المتعلق بالفكرة المبدعة كسوء دراسة السوق أو الفرصة المناسبة أو نقص الوسائل، - الضغط النفسي، - القيادة المفتقرة للمهارات الإدارية للتعامل مع المبدعين وأفكارهم. (ريتنا موسى، 2013، صفحة 41)

#### IV. 2. 5 بعض سبل تدليل الصعوبات وحل المشكلات المتعلقة بالإبداع الإداري: تتمثل في ما يلي:

- تبني قيم ومبادئ وثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع، - تبني أسلوب لا مركزي، - إدراك أهمية الوقت واستغلال الفرص المرتبطة بالأفكار الإبداعية، - المكافئة للجهود الإبداعية فرديا وجماعيا، - تبني نظام تكامل الأعمال. (ريتنا العلي، 2013، صفحة 44)

#### V. الخاتمة:

بينت هذه الدراسة، من خلال كل ما سبق، أهم المحاور والعناصر التي تندرج في إطار إدارة الموارد البشرية بالمعرفة والإبداع الإداري وكيف السبيل الأنجع لتطوير هذا الأخير المتمثل في الإبداع الإداري عن طريق إدخال بعد استراتيجي جديد يتمثل في تطبيق عمليات إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية كونها تعتبر أداة فعالة لتحقيق إبداع الأفراد والجماعات التنظيمية. **أولا/ نتائج البحث:**

توصلنا من خلالها إلى معرفة أهمية ودور استراتيجية تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمة؛ وهو ما يسمح بتحقيق تنمية مستدامة لكفاءات الموارد البشرية وبالتالي تطوير الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري للمنظمة وصولا إلى ترقية الكفاءات الفردية الجماعية للمنظمة ورفع قيمة المنظمة والأفراد من حيث الرصيد الإبداعي ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

**إثبات صحة الفرضية الرئيسية وعليه فإن:**

**تحقيق وتطوير الإبداع الإداري في المنظمة يمكن تحقيقها من خلال استراتيجية تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الموارد البشرية، حيث تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف بكفاءة وفعالية.**

● كما توصلنا إلى نتائج إضافية أخرى نذكر منها:

- يعتبر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة أداة ناجعة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة لجعل وظيفة الموارد البشرية قادرة على مواجهة هذه التحديات البيئية وتحقيق الريادة من خلال تقوية جانب الإبداع بالمنظمة، كما أنها تكسب إدارة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا.

- رأس المال الفكري وبالخصوص البعد البشري هو الثروة الرئيسية ضمن موارد المؤسسة.

- أهمية تكنولوجيات الاتصال في تطوير التعليم والتدريب للموارد البشرية.

**ثانيا/ إقتراحات وتوصيات :** على ضوء هاته النتائج نقترح ما يلي :

- استحداث إدارة تعنى بالإبداع والمبدعين للإستفادة من أفكارهم بطريقة منظمة لم يضمنديمومة توليد الأفكار الجديدة.

- التركيز على العامل البشري ورفع كفاءته وقدراته الإبداعية والابتكارية بتنمية قدراتهم عبر برامج التنمية، وتشجيع أسلوب الفريق

- الاستفادة من الخبرة والمعرفة الكامنة في عقول الأفراد والمبدعين ودعمهم لتحقيقها ونقلها لغيرهم.

- تحسين ظروف العمل وتذليل الصعوبات المعيقة لاندماج الأفراد في نظام التطوير الإبداعي بالمنظمة

## VI . قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## الكتب

1. البنا، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس، (2014)، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  2. الجاموس، عبد الرحمان، (2013)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  3. الزيات، محمد عواد أحمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
  4. الزيات، محمد عواد أحمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
  5. الصرن، رعد، (2020)، إدارة الإبداع والابتكار، منشورات المجلة الافتراضية، سوريا.
  6. عليان، ربحي مصطفى، (2012)، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  7. كافي، مصطفى يوسف، (2014)، إدارة الموارد البشرية – من منظور إداري. تنموي. تكنولوجي. علمي - ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  8. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007): إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
  9. هاني محمد ، محمد، (2014)، إدارة الموارد البشرية (ط 2)، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان.
- الأطروحات والرسائل:
1. ريتا، موسى، (2013)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة –دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
  2. مانع، صبرينة، (2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد بالجامعات – دراسة حالة عينة من بعض الجامعات الجزائرية –، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
  3. محمد عيسى، (دس)، دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
  4. ومان، محمد توفيق، (2016)، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية – حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة –، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
  5. يحيوي، خديجة، (2017)، دور الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية –دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر–، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، بومرداس، الجزائر.
- المقالات:
1. غراز، الطاهر، (2021)، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية – عرض تحليلي–، مجلة الراصد العلمي، المجلد 08، ديسمبر 2021، جامعة وهران 01، الجزائر.
- المدخلات:
1. بن الطيب، حبيب وبلقوم، فريد، (2011)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر.

## المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

1. WIIG, Karl MK, Knowledge management foundations- thinking about thinking-, Schema press E&D LTD, Arlington, 1995, USA.

Articles:

1. VON KROGH, Georg, (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. Lang Rang Planning 34, UK.
2. WEN, Yuan-Feng, (2016), Knowledge based systems (article), Department of Logistics, Natural Kaohsiung Marine University, Kaohsiung, Taiwan.

Internet:

1. <http://www.asjp.cerist.dz> (Consulted on: 22/ 02/ 2023;22 :00).

## References translated from Arabic

Books

1. Al-Banna, Hussein Musa Qasim and Al-Khafaji, Nima Abbas, (2014), Organizational Empowerment Strategy to Enhance the Effectiveness of Knowledge Management Processes, Dar Al-Ayyam Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
2. Al-Jamous, Abdul Rahman, (2013), Knowledge Management in Business Organizations and its Relationship to Modern Administrative Approaches, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
3. Al-Zayadat, Muhammad Awad Ahmed (2008): Contemporary Trends in Knowledge Management, Safaa Publishing and Distribution House, Amman.
4. Al-Zayadat, Muhammad Awad Ahmed (2008): Contemporary Trends in Knowledge Management, Safaa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
5. Al-Sarn, Raad, (2020), Creativity and Innovation Management, Virtual Journal Publications, Syria.
6. Alyan, Rabhi Mustafa, (2012), Knowledge Management, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
7. Kafi, Mustafa Youssef, (2014), Human Resources Management - from an Administrative Perspective. Developmental. Technological. Globally - Arab Community Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
8. Al-Malkawi, Ibrahim Al-Khalouf (2007): Knowledge Management Practices and Concepts, Al-Warraaq Publishing and Distribution Foundation, Amman.
9. Hani Muhammad, Muhammad, (2014), Human Resources Management (2nd edition), Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution, Amman.

Theses and dissertations

1. Rita, Musa, (2013), The relationship between knowledge management processes and organizational creativity and

2. their impact on the organization's performance - an applied study on organizations in the communications and information technology sector in Jordan, Master's thesis, Middle East University.
3. Manea, Sabrina, (2015), The impact of the human resources development strategy on the performance of individuals in universities - a case study of a sample of some Algerian universities -, doctoral thesis in management sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
4. Muhammad Issa, (DS), The Role of Knowledge Management in Human Resource Management, Master's Thesis, Damascus University, Damascus, Syria.
5. Woman, Mohamed Tawfiq, (2016), Human Resource Development in the Digital Environment: A Study in Sociotechnical Dimensions - The Case of the Biskra State Security Directorate -, PhD thesis in sociology, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
6. Yahyaoui, Khadija, (2017), The role of human resources in developing services in tourism organizations - a case study of a group of tourism organizations in Algeria -, doctoral thesis in management sciences, University of Boumerdes, Boumerdes, Algeria.

#### Articles

1. Graz, Al-Taher, (2021), The Role of Administrative Creativity in Improving the Performance of Human Resources - An Analytical Presentation -, Al-Rasid Scientific Journal, Volume 08, December 2021, University of Oran 01, Algeria.

#### Communications

1. Ben Tayeb, Habib and Belkoun, Farid, (2011), The Role of Knowledge Management in Human Resource Development, Forum on Intellectual Capital in Arab Business Organizations in Modern Economies, University of Chlef, Algeria.