

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر إدارة المعرفة على الإرتجال التنظيمي

### دراسة عينة من أعوان الحماية المدنية لولايي إيليزي وجانت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال

إشراف الدكاترة:

- الأمين محمد الشريف

- ستي سيد أحمد

إعداد الطلبة:

- بلقاسم حسناء

- بن خزناجي فاتح

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
لعمري خالد	أستاذ محاضر قسم أ-	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
ستي سيد احمد	أستاذ محاضر قسم أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
الأمين محمد الشريف	أستاذ محاضر قسم أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا مساعدا
ببة إيمان	أستاذ محاضر قسم أ-	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر إدارة المعرفة على الإرتجال التنظيمي

### دراسة عينة من أعوان الحماية المدنية لولايتي إيليزي وجانت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال

إشراف الدكاترة:

- الأمين محمد الشريف

- ستي سيد أحمد

إعداد الطلبة:

- بلقاسم حسناء

- بن خزناجي فاتح

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
لعمرى خالد	أستاذ محاضر قسم -أ-	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
ستي سيد احمد	أستاذ محاضر قسم -أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
الأمين محمد الشريف	أستاذ محاضر قسم -أ-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا مساعدا
ببة إيمان	أستاذ محاضر قسم -أ-	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

## الاهداء

بعد اتمام هذا العمل لايسعني الا ان احمد الله عزوجل فاتح الابواب وميسر الصعاب فلك الحمد  
والشكر دائما وابدا

اهدي هذا العمل الى روح امي الطاهرة رحمة الله عليها، روح ابي الطاهرة رحمة الله عليه، الى الزوجة  
الفاضلة ابنائي سارة، سلمى، محمد النواري، عبدالرحمن

الى اخوتي واخواتي ابنائهم كل باسمه

الى كل العائلة و الأصدقاء

فاتح

## الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

امي الغالية التي ساندتني بدعائها وصلاتها وغمرتني بحنانها الكبير

الى العزيز ابي الغالي نبع العطاء ادامهم الله لي وأطال في عمرهما

إلى روح أختي الغالية رحمة الله عليها

إلى زوجي الفاضل الذي كان الداعم دائما حفظه الله ورعاه

أخواتي سندي وعضدي وأزواجهم

أبنائي وفؤاد قلبي سارة، سلمى، محمد النواري وعبد الرحمن

أبناء أخواتي الأعزاء كل باسمه إلى كل الأهل والأقارب والأحبة

حسنا

# شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله عزوجل أولاً وقبل كل شيء على تيسيره وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والاحترام إلى أساتذتنا الأفاضل "ستي سيد أحمد"، "الأمين محمد شريف" اللذان أشرفا على إنجاز هذا العمل ولم يبخلا علينا بارشاداتهم وتوجيهاتهم القيمة، كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "قسوم عبد العزيز"

على نصائحه القيمة ومساعدته لنا في إنجاز هذا العمل

وكما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة المركز الجامعي ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام حميداتو نصر، خثير شين، بوضياف عمر عبد اللطيف، ميدون إلياس، ببة إيمان، بن ضب عبدالله

على مجهوداتهم وتوجيهاتهم القيمة طيلة المسار الدراسي

نشكر كل من ساعدنا من بعيد او قريب ولو بكلمة طيبة

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال البيانية
VII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
3	المبحث الأول: الإطار النظرية لإدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
36	الفصل الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
52	الخاتمة
55	المراجع
	الملاحق
	الفهرس

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	1-2
33	تصنيف الاستبيانات	2-2
34	فقرات الاستبيان ومصادرها	3-2
35	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	4-2
36	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها	5-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	6-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	7-2
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	8-2
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	9-2
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	10-2
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير توليد المعرفة	11-2
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير توزيع المعرفة	12-2
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير تخزين المعرفة	13-2
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير تطبيق المعرفة	14-2
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول الارتجال التنظيمي	15-2
45	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	16-2
47	معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	17-2
47	جدول تحليل التباين (ANOVA)	18-2
48	تقدير معاملات النموذج واختبارها	19-2

## فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
7	العمليات الجوهرية لادارة المعرفة	1-1
9	متطلبات ادارة المعرفة	2-1
14	أبعاد الارتجال التنظيمي	3-1
15	مراحل الارتجال التنظيمي	4-1
27	النموذج النظري للدراسة	5-1
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	2-2
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	3-2
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	4-2
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	5-2
49	النموذج النهائي للدراسة	6-2

## فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	الملحق الأول
معامل الثبات للاستمارة	الملحق الثاني
توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الملحق الثالث
توزيع أفراد العينة حسب السن	الملحق الرابع
توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي	الملحق الخامس
توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	الملحق السادس
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	الملحق السابع
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	الملحق الثامن
العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	الملحق التاسع
معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	الملحق العاشر
تحليل التباين ANOVA	الملحق الحادي عشر
تقدير معاملات النموذج واختبارها	الملحق الثاني عشر

مقدمة

## 1.1. توطئة:

إن من أبرز مميزات بيئة الأعمال اليوم التغيرات السريعة، التطور المعلوماتي وعدم التأكد، فتجد المنظمات نفسها في مواجهة مباشرة مع هذه المستجدات ونتيجة لعدم إمتلاكها المعرفة اللازمة والحل الأمثل لتجنب الخروج من المنافسة أو المسار الصحيح فيتوجب عليها البحث باستمرار عن المعارف والمؤهلات العلمية التي تجعلها تواكب هذه التغيرات فتعتبر المعرفة السر الجوهري وراء فهم وإدراك الظواهر والحقائق بشكل معمق وأوضح، وبالتالي الضفر بالتميز والتفوق بين المنظمات والقدرة على التحكم في الأزمات،

وعلى هذا الأساس إزداد الإهتمام بالمعرفة وإمتلاكها وإدارتها من طرف منظمات الأعمال لدورها الأساسي في إحداث التغيير والتكيف السريعين مع التحولات البيئية المستمرة، الأمر الذي دفعها للبحث عن مؤهلات بشرية قادرة على توليد المعرفة وتطويرها، لتسيير أفضل للمنظمة وبكفاءة عالية تحقق بها أهدافها.

وباعتبار أن الإرتجال التنظيمي هو سلوك تنظيمي نابغ من دمج الخبرات المعرفية السابقة مع التغيرات الطارئة لإيجاد حل للأزمة الراهنة وتحقيق الهدف، بمعنى أن الإرتجال التنظيمي يتركز على المعرفة وكيفية إستخدامها الأمثل والسريع لحل مشكلة أو أزمة طارئة لم تكن في الحسبان او غير مخطط لها.

ومن هذا المنطلق تعتبر إدارة المعرفة من الاساسيات والركائز التي يعود إليها لإتخاذ السلوك الإرتجالي الأمثل في حل الأزمة، ومواجهة التغير والتطور المستمرين وتحقيق التميز داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على عملية الإرتجال التنظيمي وقد تم إجراء دراسة ميدانية حول هذا الموضوع على مستوى مديرتي الحماية المدنية بولاية إيليزي وجانت.

## 2.1. الإشكالية:

لقد عبر (Peter Drucker, 1993) بقوله "أصبحت المعرفة المورد الإقتصادي الرئيسي والمصدر المهمين وربما الوحيد للميزة التنافسية" فمن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في نقص وعي منظمات الأعمال وخاصة الجزائرية منها بأهمية ادارة المعرفة وكيفية استخدام عناصرها بأسلوب يؤدي إلى زيادة قدرات موردها البشري بتوجيهه نحو الارتجال التنظيمي لضمان بقائها وتحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي مفادها:

"ما تأثير إدارة المعرفة على عملية الإرتجال التنظيمي في المؤسسة؟"

## 3.1. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير ابعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في كل من توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة على الإرتجال التنظيمي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد أثر موجب لإدارة المعرفة على الإرتجال التنظيمي"

## 4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- خصوصية الموضوع والذي يعتبر من المواضيع المهمة في مجال الأعمال والإدارة فيعتبر موضوع حيوي.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر وندرة الدراسات التي تناولت الموضوع بالمتغيرين مما يشكل إضافة نوعية.
- محاولة التطرق لمفهوم المتغيرين مجتمعين وتحليل ودراسة النتائج وجعل منظمات العمل تبنيها وإبراز أهمية إدارة المعرفة وأثرها على الإرتجال التنظيمي.

## 5.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم الإرتجال التنظيمي والتعرف على أثر إدارة المعرفة عليه.
- تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي.
- التعرف على مدى تطبيق وإستيعاب مفاهيم إدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي في المؤسسة.
- معرفة أهم المشاكل التي تعيق تبني إدارة المعرفة.
- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالإرتجال التنظيمي.

## 6.1. مبررات اختيار الموضوع:

يرتكز سبب اختيار موضوع إثر ادارة المعرفة على الإرتجال التنظيمي على جملة من الدوافع والاعتبارات من بينها:

- ✓ إعتبار موضوع الإرتجال التنظيمي موضوع متجدد نظرا للتغيرات الكبيرة في وسائل واساليب العمل.
- ✓ الرغبة في تقديم الاضافة الى مجموع البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- ✓ الرغبة في لفت الانتباه لاهمية ادارة المعرفة وفوائدها على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.
- ✓ توضيح الرؤية حول الموضوع وإبراز اهمية الإرتجال وأثره على اعوان الحماية المدنية.

## 7.1. منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

قصد إختبار أثر إدارة المعرفة على الإرتجال التنظيمي تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري المتعلق بماهية إدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي من خلال الإعتماد على المراجع (الكتب، المجلات، البحوث المقدمة في المؤتمرات والندوات)، أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة حالة بحيث تم إستخدام الإستبيان كوسيلة لجمع المعلومات حول الموضوع وأخذنا عينة مكونة من 95 مفردة، واستخدمنا البرنامج الاحصائي SPSS V 27 لإختبار الفرضيات وتحليل بيانات الدراسة.

### 7.1. حدود الدراسة:

يهدف الإلمام بمختلف جوانب الإشكالية المطروحة فقد تم تحديد هذه الدراسة كما يلي:  
الحدود الموضوعية: تجسدت في الجانب النظري للدراسة حيث إقتصرت على الإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي.

الحدود المكانية: تجسدت في الجانب الميداني للدراسة والذي تم في مديرية الحماية المدنية لولاية إيليزي.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر أفريل من سنة 2025.

### 8.1. صعوبات الدراسة:

- لانجاز هذه الدراسة واجهنا عدة صعوبات تتمثل في:
- ندرة المراجع المتعلقة بموضوع الإرتجال التنظيمي.
- صعوبة في فهم مصطلحات الإرتجال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية نوعا ما.

### 9.1. هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بالنواحي المفاهيمية لموضوع الدراسة ومحاولة تشخيصها في الواقع تم تناول هذه الدراسة من جانبين أحدهما نظري والأخر تطبيقي كالتالي:

1.9.1. الجانب النظري: احتوى على جزأين رئيسيين، تضمن الجزء الأول الأدبيات النظرية لكل من إدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي في حين تضمن الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.9.1. الجانب التطبيقي: متضمن في جزأين، بحيث شمل الجزء الأول طريقة الدراسة والأدوات المستعملة فيها، أما الجزء الثاني فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة ومن ثم اختبار فرضياتها

## الفصل الأول

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

إن التحول الاقتصادي الذي يشهده العالم من الاقتصاد الكلاسيكي إلى إقتصاد المعرفة، والذي تعد فيه المعرفة ورأس المال الفكري من عناصر الإنتاج وموارد تساهم في خلق الثروة، مما يحتم على المنظمات تبني استراتيجية إدارة المعرفة كتوجه جديد لنجاحها باستغلال أمثل لمواردها الفكرية وتطويرها بشكل دائم بغرض خلق فرص وأساليب عمل جديدة تلبى الاحتياجات وتحقق الأهداف. وللمحافظة على مكانتها التنافسية والسوقية توجب كذلك على المنظمة مواجهة التغيرات السريعة وإيجاد حلول سريعة وابتكارية في بعض الأحيان للتكيف مع البيئة السريعة التغير، المتطلبات الجديدة وهذا دائما باستغلال واستثمار أمثل لرأس المال الفكري.

## المبحث الأول: الأساسيات النظرية لإدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي

سنقوم في هذا المبحث بمحاولة عرض لأهم المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة والإرتجال التنظيمي، بشكل يخدم هذه الدراسة، من مفهوم وأهمية للمتغيرين، مع التطرق لعمليات إدارة المعرفة وأهم متطلباتها، وأبعادها الرئيسية، إضافة إلى أبعاد الإرتجال التنظيمي.

### 1. الإطار النظري لإدارة المعرفة

من أجل التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، سيتم التطرق الى أهم جوانبها

#### 1.1. ماهية إدارة المعرفة

سننتظر في هذا الجزء الى مفهوم إدارة المعرفة مع توضيح أهميتها، أهدافها، عمليات إدارة المعرفة وأخيرا متطلبات إدارة المعرفة.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة ومنها:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: حسب ( الكبسي، 2005) "هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن و توزيع المعرفة. لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف" (صفحة 42).

كم عرفت بكونها "كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق، اكتساب، تحصيل، تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات، وهي عملية مستمرة لخلق المعرفة، ثم تفسيرها وحفظها ونشرها، وإجراء عمليات تنقيح متواصلة بها" (ابراهيم، 2013، صفحة 173).

وعرفها (الصاوي، 2007) "إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توريد المعرفة واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي" (صفحة 19)

و حسب (الكافي، 2013) "هي الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل إلتقاء وجمع وتطبيق وتنظيم وخزن كافة أنواع المعلومات ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءات اتخاذ القرارات، والأداء التنظيمي" (صفحة 63).

و ذكر (المسلم، 2014) ، أن أهم تعريفات إدارة المعرفة هي:

- 1) عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل 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 أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
- 2) عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة، وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية في المنظمة.

ج) العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة، والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د) العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة أخرى تحسن فهم العاملين، والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ) ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى (الصفحات 21-22).

وعرفها (البياتي و آخرون، 2010) على انها "هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (صفحة 179)

ومن جملة هذه التعريفات يمكننا تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

إدارة المعرفة هي عملية شاملة ومتكاملة تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة عبر عدة عمليات أساسية مثل توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة هدفها الأساسي هو الاستثمار الأمثل للمعرفة بغية تحقيق أكبر عائد للمنظمة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

حسب (الكبسي، 2005) يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليدها الإيرادات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها

وتقييمها.

5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف

المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى (الصفحات 42-43).

ويضيف كل من (محمد و عائشة، 2020) أن أهمية ادارة المعرفة:

على مستوى الفرد في المنظمة:

- تقدم فرصة للعاملين بالمنظمة للرفع من مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التقاسم للمعرفة داخل فرق العمل.
  - تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
  - الرفع من مستوى التعلم والتعاون ومستوى الاداء الوظيفي بين العاملين.
- على مستوى المنظمة:

- تمكن ادارة المعرفة منظمات الاعمال من تخفيض التكاليف وتبسيط اجراءات العمل.
- تحسين أداء المنظمة من خلال الرفع من مستوى الانتاجية والجودة.
- تمكن المنظمة من وضع سياسات ونظام واضح لانجاز الاعمال (صفحة 29).

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة :

حسب (عائشة محمود، 2021) فان أهداف ادارة المعرفة هي:

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي بمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة (صفحة 9).

ويضيف عطاء الله (2018) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل في النقاط التالية :

- تبسيط العمليات من خلال تحديد وجمع المعرفة وكيفية تحسين صورة المؤسسة.
- تحسين الخدمة من خلال الوقت اللازم لتقديم الخدمات.
- تشجيع العاملين من خلال خلق وسط جو تفاعل داخل المؤسسة.
- تحقيق ربحية زيادة في الأرباح، الأمر الذي يسهم في تغيير السلوك نحو الأفضل.
- تهدف إلى تحسين وسائل نقل الخدمات من خلال اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة.

اما علي (2018) يرى ان اهداف المعرفة تتمثل في تحديد وجمع المعرفة ورفع نسبة أدائها وتعزيز قدرات العاملين الابداعية بكفاءة و فاعلية عالية، مع الاسهام في خفض التكاليف وتحسين عملية اتخاذ القرارات (دياب رياض، العجرمي عدنان، و آخرون، 2023، صفحة 5).

### 2.1. عمليات إدارة المعرفة:

لقد اختلف الباحثين والمفكرين في تحديد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في المنظمة، إلا أنهم يتشاركون في كونها أساسية لنجاح نظام إدارة المعرفة وهي عبارة عن مجموعة عمليات متكاملة فيما بينها، وتشكل دورة حياة المعرفة وبإجماع الباحثين هناك أربع عمليات لإدارة المعرفة سنركز عليها كونها ذكرت في معظم النماذج.

#### 1.2.1. توليد المعرفة:

حسب (غضبان، 2020) تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة.

كما أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (صفحة 211).

#### 2.2.1. تخزين المعرفة:

وتضيف (غضبان، 2020) تعبر عملية تخزين المعرفة عن تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الادامة، البحث، الوصول والاسترجاع، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية (صفحة 211).

#### 3.2.1. توزيع المعرفة:

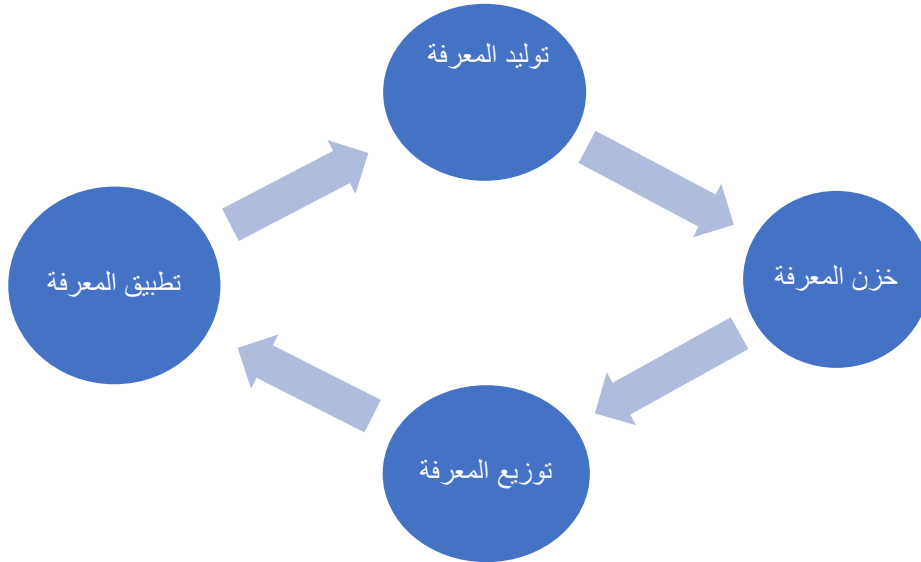
وتطرقت (عائشة و احلام، 2022) الى عملية توزيع المعرفة بأنها تتجسد في القدرة على إيصال المعرفة لكل نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات باستخدام نظم الاتصال الرسمية هذا فيما يخص المعرفة الصريحة، أما بالنسبة للمعرفة الضمنية أي تلك التي تبني في تفكير

المستخدمين فهي في حاجة إلى إعداد مخطط لنشرها ومشاركتها بين الأفراد حتى لا تفقدها المؤسسة وتتمكن من الاستفادة منها (صفحة 736).

#### 4.2.1. تطبيق المعرفة:

و ذكرت (عائشة و احلام، 2022) بأنه تتجلى أهمية إدارة المعرفة ويبرز دورها الفعال بشكل مباشر في أداء المؤسسة وهذا عند استخدامها في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام من خلال تطبيق المعارف المتوفرة والعمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد منها والتقاطها وحفظها، كلما كانت المراحل التي تسبق عملية التطبيق أدق وأصح كان اتخاذ القرارات أكثر فعالية من حيث محاولة تطبيق القرارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين والطريق الأصح للاستفادة منها ساعية في إطار ذلك إلى الإشراف والتوجيه الأمثل، لا يتم نقل هذه المعارف صراحة انما ضمناً مما يسمح بالسير الحسن لعمليات المؤسسات والتخلص من العمليات الروتينية لإختصار الوقت والجهد وتحسين سير العمل وأداء العاملين بالمؤسسات (صفحة 737).

الشكل رقم (1-1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: (الكبسي، 2005، صفحة 62)

#### 3.1. متطلبات إدارة المعرفة:

لتبني نظام إدارة المعرفة يجب على المنظمة فهم وتجسيد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التي يطلق عليها بالمقومات أو البنية التحتية في إدارة المعرفة، ويشير الكثير من الباحثين ان المتطلبات الاساسية لادارة المعرفة هي الأربع عناصر الاتية:

##### (أ) الثقافة التنظيمية:

حسب (قرارية و دريس، 2020) هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل الشركة والسائدة بين العاملين ويتطلب إدارة المعرفة في أي شركة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع

مبدأ التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق العمل كما أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد الشركة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد الشركة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالشركة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق الأهداف ورسالتها.
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد الشركة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للشركة تواجدتها ونموها (صفحة 110).

#### ب) القيادة التنظيمية:

و تضيف (قرارية و دريس، 2020) أن الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا العمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر الشركة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخريين بحيث تكون قدوة لهم، القدرة على الاتصال والتعامل الدائماً على الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية ويشير **Bollinger & Smith** إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة لا سيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزيز مشاركتها.
- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين لدى المنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب استشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة (صفحة 111).

#### ج) الهيكل التنظيمي:

يشير (الهادي و عادل، 2021) ان الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، حيث يعتبر متطلباً رئيساً لإدارة المعرفة كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، سيتم التطرق فقط بعض أنواع الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة والمثلة في:

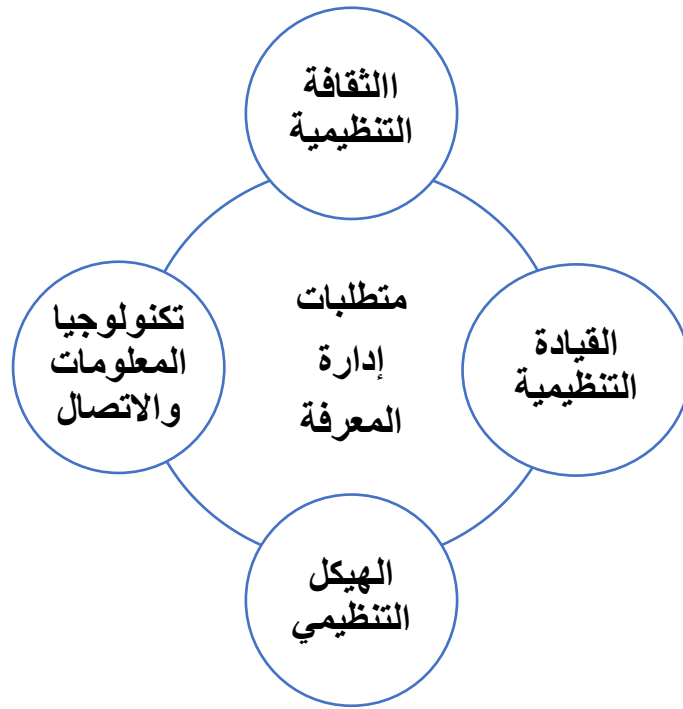
الهيكل المصفوفي: الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم، ويرى البعض عدم موافقته لإدارة

فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة، وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم كما أن فعاليته تتوقف على جودة الموارد البشرية والكفاءة الإدارية والتنظيمية (صفحة 301).

#### (د) تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يضيف (الهادي و عادل، 2021) انه من المهم التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة، حيث تعتمد المنظمات عليها سيما في تخزين المعرفة وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتوزيعها وبالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات كمدسر لعملية إدارة المعارف والتي تشمل على الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتعرف تكنولوجيا المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة بأنها تلك النظم التي تساعد في اكتشاف المعرفة، وامتلاكها، والمشاركة فيها، وتطبيقها، والتي تستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة كالذكاء الاصطناعي، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم التفكير المعتمد على الحالة، نظم استنباط المعرفة (صفحة 302).

الشكل رقم (1-2): متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا للدراسات السابقة

## 2. الإطار النظري للارتجال التنظيمي

قصد التعرف على الإطار المفاهيمي للارتجال التنظيمي، سيتم التطرق الى أهم جوانبه

### 1.2. ماهية الارتجال التنظيمي:

إن هامش المخاطرة وعدم التأكد الذي يواجه المنظمات وقادتها لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يتقلص ليصبح منعماً وهذا مهما كانت درجات الإدراك، وإستناداً لذلك وضعت الخطط والإستراتيجيات الطارئة لمواجهة الأزمات والمشكلات وهذا ما يقصده الارتجال التنظيمي.

### أولاً: مفهوم الارتجال التنظيمي:

هناك عدة دراسات ذكرت مفهوم الارتجال التنظيمي منها:

حسب (سليمانى و لموي ، 2023) " الارتجال التنظيمي هو إيجاد حل لمشكلة طارئة تواجه العمل وتعجز الخطط الموضوعة مسبقاً عن حلها، فاعتماد الروتين قد يزيد من خطورة المشكلة، لذلك يكون الارتجال التنظيمي وسيلة أو طريقة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة" (صفحة 399).

وعرفه **Bakar ، et Al** " هو الظهور بطرق ابداعية مختلفة لم يتم التخطيط لها من قبل، و يتجاوز سلوك سابق معتاد من خلال اتباع منهج ابداعي غير مستخدم " (مرزوق، 2021، صفحة 83)

وعرف الارتجال التنظيمي من قبل (أم د راشا مهدي، 2021) بأنه "قدرة المنظمة أو أعضائها على اتخاذ القرار المشكلات المفاجئة التي عجزت تخطيط المسبق عن وضع حلول لها بالاجتناد إلى ما توفر من موارد مادية ومعرفية واجتماعية وشعورية وثقافية" (صفحة 34)

كما يرى كل من (Abu Bakar & AL, 2015) أن "الارتجال على انه "القدرة على اعادة تجميع المعرفة والعمليات والبنية التلقائية في الوقت الفعلي، مما يؤدي الى حل المشكلات ابداعيا التي تقوم على حقائق اللحظة" (p. 208)

وعرف (كرار، 2019) الارتجال التنظيمي على انه: "على انه طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة و غير المتوقعة و ايضا قدرة كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلية و الخارجية و بناء قدراتهم و اعادة تكوينها تلقائيا لمعالجة الفرص و التهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها و المتغيرة بسرعة" (صفحة 651).

و ذكرت (مشاعل بنت عبد الله الباش. ، 2023) بان "الارتجال هو اسلوب يمكن القائمين على ادارة المنظمات من فهم وتحليل وحل المشكلات التي تواجه المنظمات، ولا يمكن حلها من خلال الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً" (صفحة 139).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الارتجال التنظيمي هو عملية مواجهة الوضعيات والظروف الطارئة واتخاذ الحلول بسرعة ودون تخطيط مسبق، وذلك باستخدام الموارد والمهارات المتاحة بطريقة ابداعية ومبتكرة.

## ثانيا: أهمية الارتجال التنظيمي:

حسب (أم د محمود صدام أسود ، 2021):

تظهر أهمية الارتجال التنظيمي بالقدرة على الاستجابة المرنة للبيئة مع أي موارد في متناول اليد وبسرعة إذ يقدم آليات للبقاء على قيد الحياة في بيئات مضطربة، ولعمليات الارتجال فوائد واضحة مثل زيادة تحفيز الموظفين وزيادة الزخم وهو وسيلة للتكيف عندما تجعل ضغوط الوقت وبيئات التحول السريع ونقص الموارد عمليات التخطيط العقلاني واتخاذ القرار صعبة أو حتى مستحيلة (صفحة 166).

ويساعد الارتجال التنظيمي على (أم د راشا مهدي، 2021):

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي والخيال والتخيل، والخروج بالتفكير خارج نطاق أفكارنا.
- تنشيط مهارات التواصل والحوار مع الآخرين، وحل المشكلات، والتعامل مع الضغوط، واكتساب مهارات لغة الجسد.
- فن التعامل مع المواقع غير متوقعة.
- التغلب على كثير من المشكلات النفسية كالخجل والخوف والثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الجمهور.
- يساعد الارتجال في بعض المواقف لفكرة لها مساس حيوي في حياة المتلقي، لحوارات مرتجلة ذاتية لها، تنال استحسان المتلقي لمثل هذه الارتجال.
- يساعد الارتجال على تنمية القدرة الخيالية واللغوية، وسرعة بديهية لتكون لديه تجربة ذاتية مخزنة، يسترجعها في أعمالها المستقبلية فيما إذا دعت الحاجة إلى استرجاع مثل هذه التجربة للاستفادة منها في بعض الأعمال المشابهة لمثل هذه التجربة.
- للارتجال أهمية في إثارة المتلقي ذهنيا، وإستفزازه وجدانيا وجذبه بشكل تشاركي (صفحة 34).

ويمكن ان نلخص أهمية الارتجال التنظيمي من خلال مجموعة من النقاط والمتمثلة في الاتي: (م د نور صباح، خليل البلاغي، و اخرون، 2021)

- يحافظ الارتجال التنظيمي على درجة معينة من التوافق مع البيئة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، اذ يمكن للمنظمات من خلاله التكيف من أجل استيعاب هذه التغيرات، وبذلك فإن الارتجال التنظيمي يجمع بين المرونة والتكيف مع التغيرات في البيئة بسرعة عالية، وبالتالي الحفاظ على التقارب بين السريع وغير المتوقع.
- يزيد الارتجال التنظيمي قدرة المنظمات على التعلم من خلال تجربة نشاطات وقرارات تعتمد على الارتجال، ويمكن للمنظمات أن تعطي الارتجال نوعا من الرسمية من خلال اعتماده كأداة للتخلص من الروتين التنظيمي لديها.
- يمكن للارتجال التنظيمي المنظمات من معرفة المزيد عن أنفسهم وبيئتهم من خلال العمل الارتجالي.

- يحقق الارتجال دافعية وتحفيز للمنظمة، كونه يمنحها القدرة على مواجهة الأحداث المهمة وخصوصاً المتكررة منها، إذ يمكن أن يحقق العمل الارتجالي نتائج أداء تقدرها المنظمة على أنها إيجابية.
- قد يكون للارتجال تنظيم نتائج مؤثرة خاصة عندما يتحقق الأداء الفاعل من خلال التشجيع على الابتكار بين أفراد المنظمة، كما ويمكن أن يعزز الفاعلية بين أفراد الفريق لتحقيق نتائج متميزة ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتشجيع الابتكار والتميز في العمل (صفحة 314).

### ثالثاً: أهداف الارتجال التنظيمي :

حسب (جوادى بلقاسم ، 2023) من أهداف الارتجال التنظيمي :

- خلق مجموعة جديدة من السلوكيات التنظيمية من خلال دمج معرفة المؤسسة السابقة مع المعرفة الجديدة مما يعزز ويعمق القاعدة المعرفية للمنظمة.
  - القدرة على التصرف بتلقائية وبشكل خلاق لتحقيق الهدف بطريقة مبتكرة.
  - القدرة على اتخاذ قرارات مفيدة أثناء غياب الوقت والموارد (صفحة 122).
- وذكرت (د إيناس أحمد إسماعيل، 2022) مجموعة من الاهداف يسعى الارتجال التنظيمي إلى تحقيقها منها:
- يساعد المديرين على استخدام مجموعة من القدرات للتركيز على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.
  - يولد قيمة للمنظمة من حيث الإدارة المسؤولة عن التغيير.
  - يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة بسرعة، كما يوجد حلول إبداعية للمشكلات بناءً على الوقت المناسب (صفحة 388).

### 2.2. أبعاد الارتجال التنظيمي :

حسب الدراسات السابقة المتطرق إليها في دراستنا الحالية، فإن ابعاد الارتجال التنظيمي الأكثر تكراراً هي:

#### (أ) الابداع والابتكار:

الإبداع والابتكار هما توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة للمشاكل التي قد تطرأ على المنظمة، من ناحية أخرى، الابتكار هو التنفيذ الفعلي للأفكار الإبداعية وتنفيذها حيث يبدأ الابتكار بالاعتراف وتوليد الأفكار الجديدة أو الحلول التي تتحدى الممارسات السابقة وإجراءات التشغيل القياسية. والابتكار لا يحدث في غياب الإبداع، وهنا يجب على القادة اتباع سياقات تنظيمية التي تعزز من الإبداع. وهناك عاملان يؤديان إلى الإبداع ثم الابتكار وهما صوت الموظف ومشاركة المعرفة. بشكل عام، يشير الابتكار على (المستوى التنظيمي) إلى إنشاء أو تبني أفكار أو سلوكيات جديدة وغالباً ما ينطوي تطوير الابتكارات في المنظمة على رحلة غامضة وغير مؤكدة، ولكن على الرغم من أن الإدارة لا تستطيع ضمان نجاح الابتكار، إلا أنها بالتأكيد يمكنها من خلاله

التأثير على توقعاتها. والإبداع كما ذكر (1983 Ambile) هو العملية التي يتم تنفيذها عند تطوير المنتج. حيث وضع كل من (2014 Anderson، Potocnik، and Zhou) التعريف الكامل للإبداع والإبتكار في العمل على أنهما: "عملية يتم من خلالها إيجاد نتائج تخص محاولات تطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة لإنجاز شيء" وتشير مرحلة الإبداع في هذه العملية إلى توليد الأفكار، ويشير الإبتكار إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل. حيث يمكن أن يحدث الإبداع والإبتكار على مستوى الفرد الواحد أو فريق العمل أو المنظمة أو في أكثر من واحد من هذه المستويات بصورة مجتمعة، ولكن سينتج عنه دائما فوائد محددة في آن واحد أو أكثر من هذه المستويات المذكورة (سليمانى و لموي ، 2023 ، صفحة 401).

### ب) الحدس:

يمثل الحدس إحساس داخلي للفرد يخرج بتعبير متعارف عليه من حيث إحساس الفرد تجاه الآخرين، ويمثل الحدس القدرة الفطرية لدى الفرد، وهو يستند على قدرة الفرد على العمل والتعامل مع المواقف والتحديات أو الصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل، اذ يعتمد الفرد في حدسه على المهارات والخبرات والمعارف والفراسة والتبصر التي يمتلكها وتجعله قادرا على اتخاذ قرار ارتجالي يسهم في حل مشكلة ما أو اتجاه موقف أو استراتيجية معينة تخص بيئة العمل.

وإن الحدس يجعل الفرد قادرا على فهم الكثير من الأمور حوله مما لا يفسره العقل والمنطق، وبذلك فإنه يمثل القدرة الاستثنائية التي لا يستطيع حتى الأفراد الذين يتميزون بالذكاء العالي اكتسابها، وبذلك فإن الحدس كبعد من أبعاد الارتجال التنظيمي يركز على الاهتمام الكبير والخبرة الناضجة والمعيشة في بيئة العمل التي تجعل من الفرد يتوجه نحو بناء خبراته وقدراته التي تتطلب التروي ومواصلة الاهتمام وتراكم الخبرة والمواجهة الفعلية مع العمل، حيث إن هذه القدرة تجعله قادرا على تنفيذ قراره المرتجل القائم على أساس المهارات والمعارف (م د الذبحاوي و م م شعلان، 2019 ، الصفحات 397-398).

### ج) بناء الحل:

وهي طريقة استخدام الموارد المتوفرة لتحقيق النجاح للمنظمة بالاستفادة العملية من الموارد التنظيمية المتوفرة بسهولة وتطبيقها بطريقة تعتمد على الإطار العام للمنظمة وتحقق حل للمشكلة، إن آلية إنشاء بناء الحل هو إنشاء مخزون من المواد غير المتجانسة والموارد غير المادية التي تم جمعها قبل بناء حل في مواجهة حاجة معينة، ويأخذ بناء الحل قيمة الموارد ويعيد تجميعها وفق ترتيب جديد والذي يتم تطبيقه لتلبية الحاجة ولكن قد يتم لاحقا فك تجميعها في محفظة جديدة لأغراض جديدة ويشير بناء الحل بعدم وجود طريقة مثالية واحدة لقيام بحل المشكلة، والمقياس الوحيد لمدى ملائمة طريقة معينة وما إذا كانت تحل مشكلة معينة بفعل استخدام الموارد المتاحة في تناول اليد بطريقة إبداعية وابتكار موارد من المواد المتاحة إذا بناء الحل يركز على استخدام الموارد المتوفرة وتحديدًا عند عدم وجود متسع من الوقت للحصول على الموارد المناسبة، وعندما يكون هناك قيود على تنفيذ المشروع بالموارد الحالية ويلاحظ أنه في بناء الحل يتزامن التخطيط والتنفيذ مع الوقت نتيجة عدم وجود قدرة تخطيطية مسبقة لحل المشاكل التي نتجت عن التغيير في بيئة الاعمال

ومقدار قصير من الوقت للحصول على الموارد عند الحاجة إليها. إن مفهوم بناء الحل يستخدم للإشارة إلى بناء الحل الاجتماعي والبحث في ريادة الأعمال في أشكال وسياقات محددة مثل ريادة الأعمال الاجتماعية وريادة الأعمال الفنية إن أهمية بناء الحل تظهر من خلال وجود عناصر رئيسية بما في ذلك: رفض التقييد بالقيود والارتجال وخلق القيمة الاجتماعية ومشاركة أصحاب المصلحة والإقناع (سرمد وسعي و ا م د محمد مصطفى حسني ، 2022 ، صفحة 326).

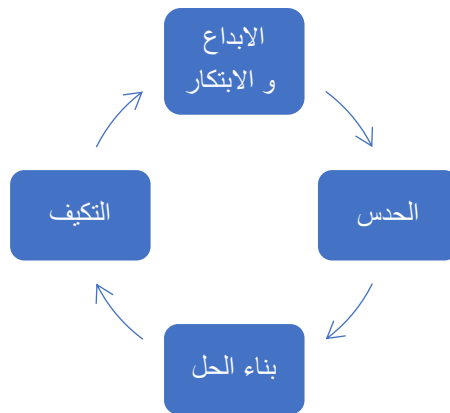
#### (د) التكيف:

حسب (أم د محمود صدام أسود ، 2021) هو تعديل نظام معين وفقا للظروف الخارجية هذه العملية يمكن مقارنتها بالجاز إذ يشرحون كيف تتضمن العملية إعادة صياغة مواد مسبقة الإعداد فيما يتعلق بالأفكار غير المتوقعة التي تظهر وتصور في سياق الأداء، إن السلوك التكيفي هو عملية يمكن الفريق بتحويل عبئ العمل بين أعضاء فريقه لتحقيق التوازن أثناء عبئ العمل المرتفع، أو الضغط على الوقت، أو حالات الطوارئ (صفحة 167).

تضيف (عبد الرحيم سليمان لمياء، 2022) أنه يشير أيضا إلى قدرة المنظمة على تعديل النظام لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة وهو بذلك يتفق مع الارتجال في كونه يعمل في بيئة تتسم بالتغيير وبالتالي يتضمننا تغيير في مسار العمل وفقا للتغيرات البيئية (صفحة 343).

حسب (د ايناس أحمد إسماعيل، 2022) ، قال داروين "لن تبقى الانواع الاقوى او الاكثر ذكاء، بل التي يمكنها التكيف بشكل افضل مع التغيير". التكيف هو تعديل النظام للتأقلم مع الظروف الخارجية على الرغم من ان تعريف التكيف قد يشبه تعريف الارتجال، الا ان التكيف هو بناء أوسع بكثير أو أكثر عمومية من الارتجال. ويتضمن كلا البنائين تغيير مسار العمل، ولكن على عكس الارتجال، لا يجب ان يتضمن التكيف مشكلات متعلقة بالترتيب الزمني ويمكن التخطيط له بشكل مثالي مسبقا (صفحة 391).

#### الشكل رقم (1-3): أبعاد الارتجال التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا للدراسات السابقة

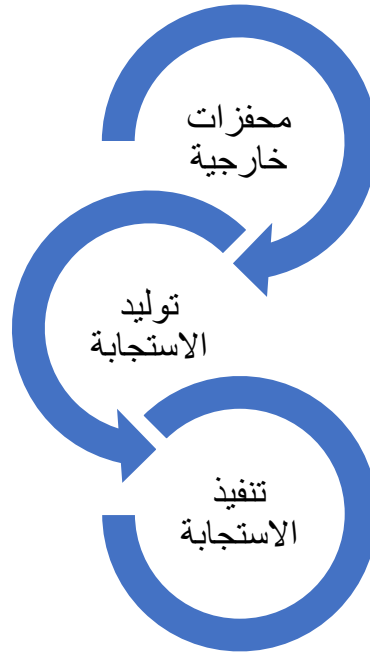
### 3.2. مراحل الارتجال التنظيمي :

يحدث الارتجال التنظيمي من قبل المنظمة وأعضائها، لذلك هو يحدث في مستويات إدارية مختلفة وبأوقات مختلفة وبشكل مفاجئ وممكن أن يكون بشكل شخصي، أو على مستوى المجموعات أو الوحدات التنظيمية أو على مستوى المنظمة ككل، ويحتاج الارتجال إلى بيئة تنظيمية داعمة وعادة ما يتاح في المنظمات التي تتقبل المجازفة وتنخفض فيها مقاومة التغيير، ومع توفر تلك الظروف ليس بالضرورة أن تقوم المنظمات به دوما فهو إجراء لمواجهة حالات غير متوقعة تتطلب حولا عاجلة لا يمكن معها اللجوء إلى إجراءات وحلول معتمدة مسبقا.

وبين (Fisher&Amabile، 2009: 20) بأن عملية الارتجال التنظيمي يتم على ثلاث مراحل متسلسلة وهي:

- 1\_ محفزات خارجية: تتمثل بمشكلة تتولد في البيئة الخارجية وتؤثر على عمل المنظمة وتغير محفزات الارتجال بمرور الوقت ويمكن أن تتغير طبيعة المشكلة نفسها أو بحسب الحلول المقترحة لتنفيذها.
- 2\_ توليد الاستجابة: تبدأ هذه المرحلة بتوليد الأفكار لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.
- 3\_ تنفيذ الاستجابة: هي مرحلة اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الطارئة بسبب التأثيرات البيئية الخارجية (م د نور صباح، خليل البلاغي، و اخرون، 2021، الصفحات 314-315).

الشكل رقم (1-4): مراحل الارتجال التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا للدراسات السابقة

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها

بغرض تدعيم وإثراء هذه الدراسة وبيان أهميتها والإضافة التي ستقدمها تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية والتي تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، وفيما يلي عرض لأهم ما جاء في تلك الدراسات، ومن ثم التعقيب عليها من خلال مقارنتها بما ورد في الدراسة الحالية.

### 1. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والاجنبية السابقة موضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، ومن بين تلك الدراسات ما يلي:

#### 1.1.الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة:

من بين الدراسات التي تطرقت لمتغير ادارة المعرفة نجد الدراسات التالية:

##### 1.1.1.الدراسات باللغة العربية:

من بين الدراسات باللغة العربية التي تناولت متغير ادارة المعرفة نجد الدراسات التالية:

#### 1-دراسة (أحمد محمد أحمد , وعائشة الهادي محمد أبو عبد الله، 2020) تحت عنوان اثر ادارة المعرفة على اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الليبية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر إطارات الجامعة (مدراء ، عمداء. رؤساء لاقسام بإدارة الجامعة والكليات) وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة على عينة مكونة من 100 إطار بالجامعة . والسابق ذكرهم ولقد إستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم الدراسة وطبقا برنامج SPSS لتحليل البيانات وتم طرح الإشكالية التالية : ما أثر إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعاد على إتخاذ القرارات الإدارية.

#### 2-دراسة (نوال بوعلاق، وناصر قرقط، 2021) ،تحت عنوان علاقة ادارة المعرفة بالموارد البشرية الحديثة:

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية الحديثة في ولاية بسكرة و لتحقيق اهداف الدراسة و لغرض جمع البيانات اللازمة تم استخدام الاستبيان ، و تم توزيعه على عين عشوائية من 45 عامل من اطارات ولاية بسكرة و اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على برنامج SPSS V26 و كانت الاشكالية الرئيسية للدراسة : ما هو اثر ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية الحديثة في ولاية بسكرة؟

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن مستوى إدارة المعرفة السائد في ولاية بسكرة مرتفع و كذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الحديثة، كما اتضح وجود اثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية الحديثة.

### 3-دراسة (صلاح محمد يونس، 2021)، تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تهدف الدراسة إلى إمكانية تسجيل متطلبات إدارة المعرفة كآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال توضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة ، و واقع متطلبات إدارة المعرفة ، وكيف تؤثر على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة ، وقد استخدم الباحثان الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة من الموظفين (إداريين ، رؤساء مصالح) مكونة من 50 مفردة ، ولقد تم إستخدام الحزمة الإحصائية SPSS V 25 وتمثلت الإشكالية الرئيسية في ماهو دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟.

وخلصت الدراسة بنتائج أهمها مايلي :

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في سقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسة .
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في إتجاه تحقيق أهدافها ، وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي

### 4- دراسة (أمل مصطفى، 2021)، تحت عنوان اثر تطبيق ادارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات و المعلومات:

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين تطبيق ادارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات و المعلومات جامعة عين شمس، و استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الاساسية و اخذت عينة عشوائية بلغ حجمها 256 مفردة مكونة من أعضاء هيئة التدريس و تم تفريغ الاستمارة و تحليلها باستخدام SPSS و كان التساؤل الرئيسي في الدراسة: هل هناك علاقة بين كل من ادارة المعرفة و التميز المؤسسي بالكلية محل الدراسة؟

و خلصت الدراسة لنتائج أهمها: يوجد تاثير ايجابي معنوي مباشر لاكتساب المعرفة على التميز التنافسي.

وجود تاثير ايجابي معنوي لبعده تطبيق المعرفة و وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق المعرفة و التميز التنافسي في الكلية محل الدراسة.

### 5- دراسة (ستي و محمد الشريف، 2022)، تحت عنوان أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي- دراسة امبريقية لدى عينة من الأساتذة الجامعيين:

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة (توليد، تخزين، توزيع ونشر المعرفة) وجودة التعليم العالي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قوامها 56 أستاذ جامعي، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SmartPLS3، وتم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين؟

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع ونشر المعرفة) على جودة التعليم العالي.

6- دراسة (عنان سارة، 2022)، تحت عنوان أثر واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزئية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف.

هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف واستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها 70 مؤسسة وفي تحليل البيانات المسترجعة تم الإعتماد على برنامج SPSS V 25 وكانت الإشكالية الرئيسية كالآتي: ما واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؟.

وخلصت النتائج إلى إختلاف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة حيث احتل بعد تطبيق المعرفة الترتيب الأول يليه بعد اكتشاف المعرفة ثم بعد مشاركة المعرفة، وفي الأخير بعد امتلاك المعرفة .

7-دراس (حسنوي عائشة و دريدي احلام، 2022)، تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسن أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي مع التركيز على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ، وذلك بالتعرف على أهم المفاهيم الأساسية لكل من إدارة معرفة وأداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي ، واعتمدت الباحثتان على الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها 112 أستاذ وأستاذة وتم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها ،وقد تمثلت الإشكالية في التساؤل التالي : ماهو دور إدارة معرفة في تحسين أداء المورد البشري لأعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة؟.

خلصت الدراسة لوجود دور لإبعاد إدارة المعرفة على التوالي ( التوزيع ، التخزين ، الإكتساب والتوليد ، ثم تطبيق المعرفة في الأخير ) في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

8- دراسة ( حميدة عذاب ، 2023 ) ، تحت عنوان أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي بحث تطبيقي في المعهد التقنية الناصرية

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المنظمي، وقد اختبرت الدراسة في قطاع التعليم متمثلاً في المعهد التقنية الناصرية. وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات وطبق البحث على عينة مكونة من 40 منتسب موزعين على مستويات إدارية عدة، و اعتمد الباحث على برنامج SPSS في تحليل البيانات و معالجتها.

و قد أظهرت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تأكيد وجود علاقة التشارك المعرفي و الابداع المنظمي، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام ادارة المعهد التقني بتشجيع و تبني عملية ادارة المعرفة و تنمية و تطوير الابداع المنظمي.

### 9- دراسة (ربيع خداج و قبطان شوقي، 2023)، تحت عنوان تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التمييز التنظيمي دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية جامعة المدية:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة في تحقيق التمييز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات من عينة مكونة من 30 أستاذ من مختلف أقسام الكلية وبمختلف الدرجات العلمية، و قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS وكانت الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤل التالي: ما مدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التمييز التنظيمي بجامعة يحي فارس بالمدينة؟

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تم الوصول من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها. يوجد تأثير ودلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتمييز التنظيمي.

### 10- دراسة (دياب رياض، العجومي عدنان، وآخرون، 2023) ، تحت عنوان عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر غزة

هدفت هذه الدراسة الى ابراز طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتم جمع البيانات عن طريق تصميم استبيان يتضمن ستة أبعاد خاصة بعملية إدارة المعرفة ومحور يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي تحليل البيانات استخدم الباحثون برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS وقد تمثلت الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي: ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر غزة؟

خلصت الدراسة بنتائج أهمها: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر غزة، و أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة أكثر بعملية إدراك وتطبيق المعرفة باعتبارهما الحلقة التي تربط بين المعارف الموجودة وخلق المعارف الجديدة.

#### 2.1.1. الدراسات باللغة الأجنبية:

من بين الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت متغير ادارة المعرفة نجد الدراسات التالية:

## **1-(Pérez, 2022) Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics. Journal of Knowledge Management**

قامت الدراسة ببحث العلاقة بين إدارة المعرفة والارتجال التنظيمي من خلال تحديد تأثير الاضطراب التكنولوجي الناتج عن الذكاء الاصطناعي على علاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الواضحة) والارتجال التنظيمي الذي يشير إلى قدرة الشركة على توليد الأفكار والاستجابة للتغيرات في البيئة التكنولوجية في الوقت الفعلي وتوصلت النتائج إلى أن العاملين قاموا بدور رئيسي لا غنى عنه في الارتجال التنظيمي لأنهم أصحاب المعرفة الضمنية ومستخدمي المعرفة الواضحة.

كما أوضحت النتائج أن لاستراتيجيات إدارة معرفة تأثير إيجابي وهام على الارتجال التنظيمي فالمعرفة الواضحة هي المحرك الأساسي للارتجال التنظيمي كما أظهرت النتائج أن عند حدوث الاضطرابات التكنولوجية التي يسببها الذكاء الاصطناعي يقل تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي.

## **2-(GOURI & KERMA, 2022) The Role of Knowledge Management in Improving Individual Performance.**

هدفت الدراسة إلى بيان وجود علاقة إيجابية أو سلبية بين إدارة المعرفة من خلال أبعادها (اكتساب المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة) والأداء الفردي. حيث استخدم الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 80 موظفاً من موظفي شركة سونالغاز، كما اعتمدت طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار الفرضيات المختلفة للدراسة،

أكدت النتائج أن اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة كلها تؤثر إيجاباً على الفاعلية التنظيمية والتشغيلية للموظفين، بالإضافة إلى تخطيط وحل المشكلات من خلال تحديث وتنويع معارفهم. كل هذا يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي للموظفين.

### **1.2. الدراسات الخاصة بالارتجال التنظيمي:**

#### **1.2.1 الدراسات باللغة العربية:**

من بين الدراسات باللغة العربية التي تناولت متغير الارتجال التنظيمي نجد الدراسات التالية:

### **1-دراسة (وفاء فنجري ، 2021) ، تحت عنوان دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية وتمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استبيان تحتوي على المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية لبعض البنوك (بنك مصر والبنك الاهلي المصري) وكان حجم العينة 100 موظف، كما قامت الباحثة بتحليل نتائج الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، وتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما تأثير الارتجال التنظيمي كاستراتيجية للتعامل مع

المواقف الطارئة وضرورة اتخاذ القرارات الفورية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية ؟

وخلصت الدراسة إلى دور الارتجال التنظيمي في التأثير إيجاباً على أداء الشركة ويمكن الإدارة من التوصل لحلول إبداعية في التعامل مع مواقف العمل الطارئة ، ضرورة التوجه بالارتجال التنظيمي ليكون ثقافة تنظيمية موجهة استراتيجياً لدعم الإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لدى العاملين باعتباره من الإستراتيجيات الأساسية لتحقيق التميز والأداء.

### 2-دراسة (أم د راشا مهدي، 2021) ، تحت عنوان دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة في مديرية شرطة محافظة البصرة

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير الذاكرة التنظيمية في الارتجال التنظيمي واستعانت الباحثة بالاستبيان لجمع المعلومات على عينة عشوائية من 30 عنصر ،ومن أجل تحليل وفحص الفرضيات استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي: ما دور الذاكرة التنظيمية في الارتجال التنظيمي؟

و أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية(الهيكل التنظيمي، القواعد والإجراءات) وأبعاد الارتجال التنظيمي.

### 3 دراسة (أم د محمود صدام أسود ، 2021) ، تحت عنوان الارتجال التنظيمي وتأثيره في إدارة الأزمات - دراسة استطلاعية لأراء عين من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الارتجال التنظيمي الذي تمارسه مديرية شرطة كربلاء من خلال أبعاده (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الإبداع) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات، الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، المواجهة واحتواء الاضرار، استعادة النشاط، التقييم والمراجعة) التي تواجه قيادة شرطة محافظة كربلاء، واعتمد الباحثان على الاستبانة في جمع المعلومات فكانت العينة مكونة من 220 فرد من رتبة رائد فما فوق ، واستعمل الباحثان البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS-V23 و AMOS-V23 لاختبار الفرضيات ولقد تم عرض مشكلة البحث عن طريق التساؤل التالي:هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل الارتجال التنظيمي بأبعاده والمتغير التابع إدارة الأزمات بأبعادها؟

وخلصت الدراسة على النتائج التالية: أن أبعاد الارتجال التنظيمي تؤثر على كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات وأن الارتجال التنظيمي يرتبط بصورة أكبر مع مراحل الأزمة التي تتطلب التحرك السريع واتخاذ قرارات فورية للحد من الأزمة.

4 دراسة (م د نور صباح، خليل البلاغي، واخرون، 2021)، تحت عنوان دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي- دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار

هدفت الدراسة الى دراسة الدور الذي يقوم به الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، وباعتماد الاستبانة كمصدر لجمع البيانات الخاصة بقياس متغيري البحث و تم توزيعها على عينة قدرها 60 موظف من القيادات الإدارية، وجرى تحليل البيانات باستخدام SPSS وكانت الإشكالية الرئيسية كالآتي: هل للارتجال التنظيمي دور في الحد من الجمود الاستراتيجي؟

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل المتمثل في الارتجال التنظيمي في المتغير التابع الا وهو الجمود الاستراتيجي وهذا يدل على أن للارتجال التنظيمي دور كبير في سعي المنظمات نحو الحد من الجمود الاستراتيجي الذي يصيبها.

5 دراسة (سرمد وسبي و ام د محمد مصطفى حسني ، 2022)، تحت عنوان قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي- دراسة مسحية في محطات كهرباء المنطقة الشمالية بالعراق:

هدفت الدراسة الى قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي في عدد من محطات الكهرباء في المنطقة الشمالية بالعراق واعتمد الباحثان على الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات من عينة قدرها 171 مديرا من جميع المستويات الإدارية، كما استخدم برنامج SPSS في تحليل البيانات وكانت مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي من قبل الإدارات في محطات كهرباء المنطقة الشمالية قيد الدراسة؟

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة والتي من أهمها: توجه ادارات المحطات المبحوثة إيجابيا نحو ممارسات الارتجال التنظيمي في الظروف الطارئة والأزمات التي تحصل في المحطات.

6 دراسة (عبد الرحيم سليمان لمياء، 2022)، مقال بحثي تحت عنوان العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية-دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا:

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحلول، الحدس، الابتكار، التكيف، وإدارة المخاطر) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) وكذلك لتحديد تأثير أبعاد الارتجال التنظيمي حول أبعاد البراعة التنظيمية، وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة من المسؤولين بإدارة البنوك الزراعية المصرية الخاضعة للدراسة، وقامت كذلك الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عدد 45 مفردة من المسؤولين داخل البنوك وقد كانت مشكلة البحث في الكشف عما إذا كان استخدام القائمين على إدارة هذه البنوك منهجية الارتجال التنظيمي بهدف تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استغلال الفرص المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي على بعدي الاستغلال والاستكشاف ووجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية.

7\_دراسة (د إيناس أحمد إسماعيل، 2022)، تحت عنوان دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين بالمعاهد العليا الخاصة لمواجهة أزمة كورونا

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وإدارة التغيير للتعليم الهجين ومعرفة مدى تأثير الارتجال التنظيمي كمهارة قيادية لعمداء المعاهد العالية الخاصة على إدارة التغيير اللازمة لمواجهة أزمة فيروس كورونا، واعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها على المنهج الوصف التحليلي وأسلوب الاستقصاء على عينة حجمها 170 عميد كلية، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية بالاستعانة ببرنامج SPSS V25 وحددت الباحثة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور الارتجال التنظيمي لدى قيادات المعاهد العالية الخاصة خلال فترة أزمة كورونا في إدارة عملية التغيير من نظام التعليم التقليدي لنظام التعليم الهجين بمتطلباته المختلفة والمتعددة؟

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي وأبعاد إدارة التغيير للتعليم الهجين.

8-دراسة (مشاعل بنت عبد الله الباش، 2023)، تحت عنوان الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت الدراسة إلى توضيح مفاهيم الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي ثم الكشف عن العلاقة بينهم وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المكتبي في دراسة هذا الموضوع وكان السؤال الرئيسي لهذه الدراسة كما يلي: ما الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم تكمن في أن سلوك الارتجال التنظيمي في فهم وحل المشكلات في المواقف الطارئة يساعد في تكوين صفات القائد ويؤثر على سلوكه وهو ما ينص عليه مفهوم نظرية القيادة الموقفية، وأن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية يؤكدان على استقرار مؤسسات التعليم العالي وتطورها.

9-دراسة (سليمانى و لموي، 2023)، تحت عنوان أثر الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات-دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار القالة:

هدفت الدراسة إلى عرض الارتجال والكشف عن أثره في إدارة الأزمات، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية و لوصف الواقع المدرس، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS V23 ، أما العينة فبلغت 32 مفردة إحصائية وكانت الإشكالية الرئيسية للدراسة كالتالي: ما مدى وجود أثر للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة؟

وقد توصلت الباحثتان إلى نتائج أهمها: يعد الارتجال التنظيمي مجموعة من القدرات التي يمتلكها الأفراد وتساهم في مواجهة الأزمات وإيجاد حلول تعجز المؤسسة عن إيجاد حل لها ضمن استراتيجيتها، إتخاذ القرارات بشكل ارتجالي مرتبط بمواجهة المخاطر، لذلك يتطلب تقييم سريع لمستوى المخاطر قبل اتخاذ القرار لحل مشكل معين في بيئة العمل، إلا أن مستوى إدراك أفراد العينة لذلك متوسط في المستشفى.

### 10-دراسة (جوادي بلقاسم ، 2023) ، تحت عنوان الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي- دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأفلو.

هدفت الدراسة إلى تعريف العلاقة بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي وإلى الكشف عن الفروق في مستويات الارتجال التنظيمي ، وقد استعان الباحث بالاستبيان لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة بلغت 23 موظف وموظفة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية أفلو ، ولتحقيق هدف هذه الدراسة اعتمد الباحث على مقياس Vuck 2012-2013 لقياس الارتجال التنظيمي .

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات البشرية وأبعاد الارتجال التنظيمي وإلى عدم وجود فروق في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة.

#### 2.2.1. الدراسات باللغة الأجنبية:

من بين الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت متغير الارتجال التنظيمي نجد الدراسة التالية:

### 1- (Eduardo davel & Moreira, 2021)Organizational improvisation: challenges and perspectives for management education

يهدف هذا البحث إلى تنظيم التطورات في الإنتاج الأكاديمي المتعلق بالارتجال التنظيمي، ومناقشة تكامله في تعليم الإدارة. تتكون منهجية البحث من مسح منهجي للإنتاج الأكاديمي. وتشمل نتائج البحث: (أ) مجموعة من الجوانب والموضوعات ذات الصلة بالارتجال التنظيمي، (ب) مناقشة أهمية الارتجال التنظيمي لبحوث تعليم الإدارة، (ج) مجموعة من المناهج التعليمية، والمعوقات، والرؤى التي تساعد البحث والممارسات المستقبلية على دمج الارتجال بشكل أفضل في تعليم الإدارة والتعلم. تتمثل المساهمة الرئيسية لهذا البحث في تدشين توجه بحثي جديد: تعليم الارتجال التنظيمي وتعلمه.

### 2- (Adeel Tariq, Marina Dabic, & Oths, 2025)Enhancing digital innovation in developing countries: Organizational improvisation and resource constraints in digital entrepreneurial firms

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الارتجال التنظيمي وأداء الابتكار الرقمي من خلال إنتاجية العاملين بالمعرفة، مع الشروط الحدية لقيود موارد الشركة في سياق دولة نامية. تكونت عينة الدراسة من 308 مديراً لشركات تكنولوجيا المعلومات الريادية الرقمية في باكستان، وهي دولة نامية.

أظهرت النتائج أن الارتجال التنظيمي يؤثر إيجاباً على أداء الابتكار الرقمي. تكون هذه العلاقة أضعف في الشركات ذات القيود العالية على الموارد. علاوة على ذلك، تتوسط إنتاجية العاملين بالمعرفة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وأداء الابتكار الرقمي. تمكن الخصائص المميزة للعاملين بالمعرفة في قطاع تكنولوجيا المعلومات من الحفاظ على الإنتاجية من خلال الاعتماد على الارتجال على الرغم من أي قيود على الموارد، وبالتالي تعزيز أداء الابتكار الرقمي.

### 3.1. الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والارتجال التنظيمي:

من بين الدراسات باللغة الأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالية وجمعت ما بين كل من إدارة المعرفة والارتجال التنظيمي نجد الدراسة باللغة الأجنبية التالية:

#### 1- (Anna & Aino , 2015) The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الارتجالية للموظفين، تم اخذ مجموعة بيانات استطلاع تضم 593 فرداً تم اختبار الموظفين في مؤسسة المدينة باستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية SMART PLS أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على ارتجال الموظفين. وتشير الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات إيلاء اهتمام واعي لممارسات إدارة المعرفة التي تعزز الاستفادة من إبداع الموظفين لتحقيق النجاح التنظيمي.

#### 2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة:

يشمل هذا الجانب عنصرين هما: التعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد النموذج النظري للدراسة الحالية.

##### 1.2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وتم بهذا العنصر التطرق لأوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية وغيرها من الدراسات السابقة لتحديد القيمة المضافة لهذه الدراسة وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة.

##### أولاً: أوجه التشابه

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (Anna & Aino , 2015) حيث الهدف الرئيسي للدراسة ألا وهو معرفة أثر إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي بمعنى تحليل ودراسة آثارها عليه للتأكد من طبيعة العلاقة بينهما، وتشابهت هذه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات باعتمادها على المنهج الوصفي وكذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات، سوى دراسة (سرمدوسي و ام د محمد، 2022) وكذلك دراسة (لمياء ، 2022) والتي باعتمادها

على الاستبيان استعانتنا بالمقابلة لجمع البيانات كذلك، ولغرض تحليل البيانات فقد تم استخدام برنامج SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في جل الدراسات.

ونجد كذلك أن الدراسة الحالية تشابهت مع كل من الدراسات : (محمد و عائشة، 2020) (بوعلاق و قرقر، 2021) (أمل مصطفى، 2021) (سارة، 2022) (عائشة و احلام، 2021) (حميدة عذاب ، 2023) (خداوج و شوقي ، 2023) (رياض ، عدنان ، و آخرون ، 2023) من حيث المتغير المستقل ألا وهو أثر إدارة المعرفة، وبالنسبة لهذه الدراسات قد أكدت جميعها على أن إدارة المعرفة ذو تأثير موجب على المتغير التابع واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أم د مهدي ، 2021) في كون الارتجال التنظيمي متغير تابع، ونجد كذلك أن دراسة كل من (بوعلاق و قرقر، 2021) دراسة يونس صلاح محمد 2021 (أمل مصطفى، 2021) (ستي و محمد الشريف، 2022) (سارة، 2022) (عائشة و احلام، 2021) (حميدة عذاب ، 2023) (رياض ، عدنان ، و آخرون ، 2023) فقد اتفقت من حيث أبعاد المتغير المستقل وهي (توليد المعرفة، توزيع، تخزين، تطبيق المعرفة) كما يكمن الشبه مع الدراسة الحالية كل من (سرمد و سمي و ام د محمد، 2022) ، (جوادي ، 2023) من حيث أبعاد المتغير التابع وهي (الحدس، بناء الحل، الإبداع والابتكار، التكيف).

#### ثانياً: أوجه الاختلاف

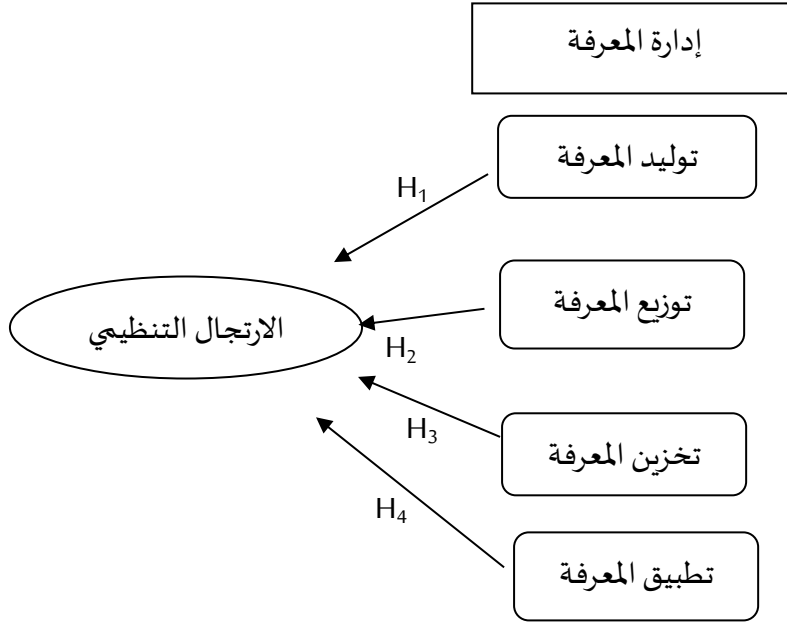
اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث تطبيق الدراسة في بيئات مختلفة وفي مجالات زمنية مختلفة، بالإضافة على وجود تباين في أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة مع الدراسة (وفاء، 2021) حيث تناولت هذه الدراسة ثلاث أبعاد (توليد، تخزين، تطبيق المعرفة)، أما بالنسبة للمتغير التابع فاختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية حيث تطرقت الدراسة الحالية لأربعة أبعاد (الحدس، بناء الحل، الإبداع والابتكار، التكيف) أما دراسة (وفاء، 2021) فتطرقت لأربعة أبعاد (بناء الحل، الحدس، الإبداع والابتكار، إدارة المخاطر) ودراسة (أم د مهدي ، 2021) (الإبداع والابتكار، التعلم، العفوية) أما الدراسة (أم د محمود صدام أسود ، 2021) فبالإضافة لأربع أبعاد الدراسة الحالية أضافت بعد التعلم، أما الدراسة (م د نور صباح و م د سماء ، 2021) فتطرقت لبعدين فقط (الحدس، الإبداع والابتكار) .

كما يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية من حيث الهدف والمتغير التابع مع جميع الدراسات ما عدا دراسة (Anna & Aino ، 2015) .

#### 2.2. النموذج النظري للدراسة:

استكمالاً لما جاءت به الدراسات السابقة وفي محاولة لتناول موضوع الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً والتحقق من مدى صحة وتطابق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية وواقعها في الجزائر وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضياتها فقد تم تصميم نموذج الدراسة الحالية أنظر الشكل رقم (5-1) ، حيث يتمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة بأبعاده (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أما المتغير التابع يتمثل في الارتجال التنظيمي.

الشكل رقم (5-1): النموذج النظري للدراسة الحالية



ومن خلال هذا النموذج نطرح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي مفادها:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لابعاد إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي.

ومن خلال الأدبيات النظرية والدراسات السابقة نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ H<sub>1</sub> يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده توليد المعرفة على الارتجال التنظيمي.
- ❖ H<sub>2</sub> يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده توزيع المعرفة على الارتجال التنظيمي.
- ❖ H<sub>3</sub> يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده تخزين المعرفة على الارتجال التنظيمي.
- ❖ H<sub>4</sub> يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعده تطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي.

## خلاصة الفصل

تم فى هذا الجزء عرض أهم المفاهيم العامة النظرية حول إدارة المعرفة والارتجال التنظيمى، حيث شمل ماهية إدارة المعرفة من مفهوم، أهمية، أهداف، أبعاد ومتطلبات إدارة المعرفة وماهية الارتجال التنظيمى وأبعاده، أهدافه مع مراحل تطبيقه.

كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والمتعلقة بمتغيرى الدراسة حيث حددت فيها أوجه التشابه والاختلاف بينهما وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبنية سابقاً والمستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة والذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر باعتبارها أبعاد للمزيج الترويجي والمتغير التابع تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات التي إستخدمت في معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة.

### 1. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

سيتم ضمن هذا الإطار التطرق إلى جانبين أساسيين وذلك وفقا للترتيب التالي:

- الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.
- الجانب الثاني: يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.

#### 1.1. الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

##### 1.1.1. مجتمع وعينة الدراسة

تستلزم هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع وعينة محددين لتطبيق الدراسة عليها، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في:

##### أولاً: مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر ادارة المعرفة على الارتجال التنظيمي وبغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار مجتمع للدراسة والذي يمكن تعريفه بجميع العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث يتكون المجتمع المختار لتطبيق هذه الدراسة من كل أعوان مديرية الحماية المدنية لولايي إيليزي وجانت.

##### ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعلياً للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه. فالنسبة للدراسة الحالية فقد اقتصر إجرائها على عينة مكونة من 95 عون للحماية المدنية لولايي إيليزي وجانت، حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية.

#### 2.1.1. متغيرات الدراسة ومصادر البيانات

سيتم ضمن هذا العنصر التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

##### أولاً: التعريف بمتغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وتمثل هذه المتغيرات في:

(1) المتغير التابع: ويتمثل في الارتجال التنظيمي.

(2) المتغير المستقل: وهو ادارة المعرفة ممثلا بأبعاده الأربعة المستقلة وهي:

- توليد المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

ثانيا: مصادر البيانات

بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء إلى استعمال عدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية، وهي تتمثل

فيما يلي:

(1) المصادر الأولية:

تتعلق المصادر الأولية المعتمدة في الدراسة بالجانب العملي، وهي تتمثل في:

الاستبيان: فقصده الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V27) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

(2) المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وهي متمثلة في:

كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أنها شملت: المقالات العلمية العربية وأيضا الأجنبية، المؤتمرات العلمية، الكتب المطبوعة والالكترونية، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

2. الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وهو يشمل قسمين، تم في القسم الأول التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائيا.

1.2. الأدوات المستعملة في الدراسة

سيتم ضمن هذا العنصر التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إعدادها وما تحتويه من محاور كما سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أولا: الاستبيان:

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمه انطلاقاً من المزج بين الاستبيانات المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتنسجم مع فرضياتها وأهدافها.

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناءً على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان حيث اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الإلكتروني تم ارسال الرابط إلى أفراد عينة الدراسة عشوائياً، حيث تم الإجابة عليه من طرف 95 فرد، ولم تستبعد اية اجابة، وهو ما يتبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-2): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات المقبولة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
95%	95	95%	95	100	100

المصدر: من إعداد الطلبة

### ثانياً: محاور الاستبيان

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة (03) محاور أساسية، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين كالتالي: القسم الأول: يشمل محورين يتعلقان بمتغيرات الدراسة (المحور الأول والثاني) بحيث يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة.

القسم الثاني: وهو يشمل محور واحد (المحور الثالث) والذي تم تخصيصه للبيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المبحوثة.

ويمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

المحور الأول: خصص للمتغير المستقل ادارة المعرفة والمعبر عنه بأربعة أبعاد، ويتكون هذا المحور من أربعة عشر (14) سؤال مقسمة وفقاً للأبعاد بالشكل التالي:

- البعد الأول: توليد المعرفة ويتضمن أربعة (04) أسئلة.
- البعد الثاني: توزيع المعرفة الشخصي ويتضمن أربعة (04) أسئلة.
- البعد الثالث: تخزين المعرفة المبيعات ويتضمن ثلاثة (03) أسئلة.
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة ويتضمن ثلاثة (03) أسئلة.

المحور الثاني: خصص للمتغير التابع الارتجال التنظيمي، ويتكون من أربعة (04) أسئلة.  
 المحور الثالث: خصص للمعلومات الخاصة للمبحوثين، ويتكون من خمسة (05) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، وأخيرا سنوات الاقدمية.  
 والجدول رقم (2-3) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقا لتبعية كل سؤال للمتغير، مع الإشارة إلى مصدر كل سؤال.

الجدول رقم (2-3): فقرات الاستبيان ومصادرها

المصدر	عدد الأسئلة	الأبعاد
(2022، ستي و محمد الشريف)	4	توليد المعرفة
(2022، ستي و محمد الشريف)	4	توزيع المعرفة
(2023، رياض، عدنان، و آخرون)	3	تخزين المعرفة
(سارة عنان، 2022)	3	تطبيق المعرفة
14		ادارة المعرفة
(Anna-Maija Nisula* Aino Kianto ، 2015)	4	الارتجال التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ثالثا: ثبات وصدق الاستبيان

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها، تم القيام بإجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha$  Cronbach Alpha)، ويشترط في هذا الاختبار أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Roninson et al, 1991)، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فالنسبة للدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (04) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للاستبيان ككل تساوي 0,827، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (2-4) إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0,909، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم (2-4): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.909	0.827	18	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS V27*

## 2.2 البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة في:

### أولاً: البرامج المستخدمة في الدراسة

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "*SPSS V27*" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً.

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: وتعرف أيضاً بالجدول التكرارية وتم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): ذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد (*Multiple linear regression model*): بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على دراسة أثر عدة متغيرات مستقلة والمتمثلة في هذه الدراسة على توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة على متغير تابع واحد والمتمثل في الارتجال التنظيمي.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:

- القسم الأول: تم فيه التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي المتعدد.

### 1. عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاو الدراسة مع تفسير نتائجها.

#### 1.1. اتجاه إجابات عينة الدراسة

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الاستبيان فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-5): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: (عز حسين، 2008، صفحة 540)

#### 2.1. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تم تحليل عينة الدراسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزع افراد العينة وفقا لكل متغير.

##### أولا: الجنس

لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، وهو ما

يوضحه الجدول التالي:

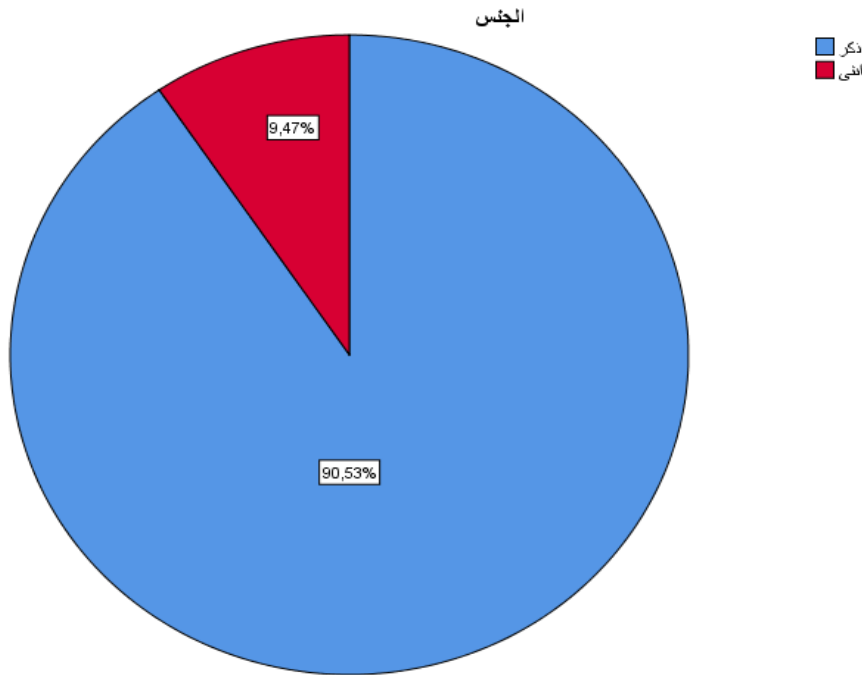
الجدول رقم (2-6): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة%	النسبة المؤكدة%	النسبة التراكمية%
1	ذكر	86	90.5	90.5	90.5
2	انثى	9	9.5	9.5	100
	المجموع	95	100	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 95 عون يوجد ما نسبته 90,5% ذكورا و9,5% إناث وهذا ما يدل أن أغلبية أعوان في مديرية الحماية المدنية هم عبارة عن ذكور وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27

ثانيا: السن

تم تقسيم الشرائح العمرية للعينة إلى فئات تتراوح بين (اقل من 30) و(من 30 الى 40) و(من 40 إلى 50) وكذا (أكثر من 50) كما هو مبين في الجدول الموالي:

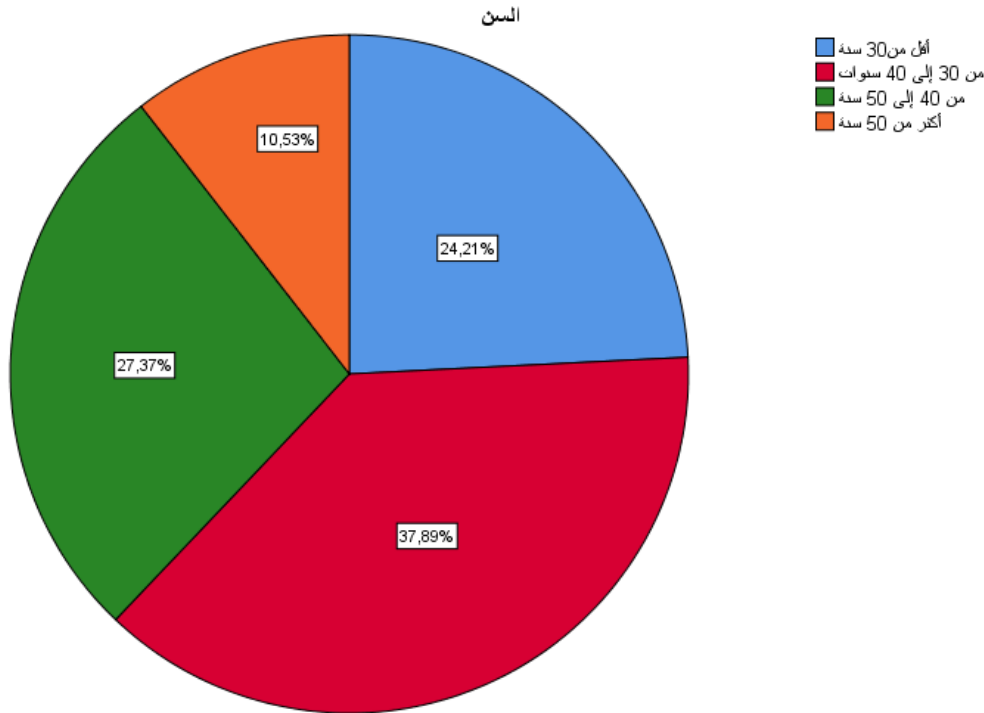
الجدول رقم (2-7): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	(اقل من 30)	23	24,2	24,2	24,2
2	(من 30 إلى 40)	36	37,9	37,9	62,1
3	(من 40 إلى 50)	26	27,4	27,4	89,5
4	(أكثر من 50)	10	10,5	10,5	100
	المجموع	95	100	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة الأكثر مساهمة هي (من 30 إلى 40) بنسبة 37,9% في حين ان اخر فئة هي (أكثر من 50 سنة) بنسبة 10,5% مما يدل على أن مديرية الحماية المدنية تعتمد بكثرة على فئة الشباب في تركيبه مواردها البشرية، وهذا راجع لتقدم سن التوظيف بالجزائر و قانون التقاعد الذي اثر على سياسة التوظيف كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27

### ثالثا: المؤهل التعليمي

تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات التعليمية التالية: مستوى ثانوي-تكوين مهني أو اقل، جامعي، دراسات عليا(ماجستير-دكتوراه)، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

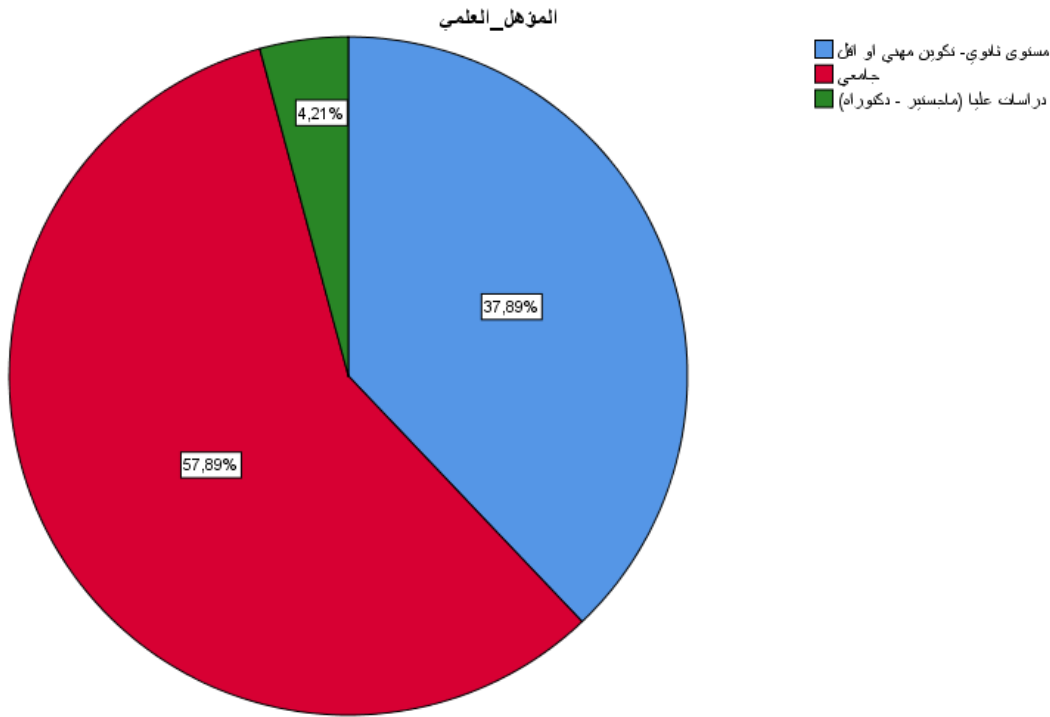
الجدول رقم (2-8): توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	% النسبة التراكمية
1	مستوى ثانوي-تكوين مهني أو اقل	36	37,9	37,9	37,9
2	جامعي	55	57,9	57,9	95,8
3	دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)	4	4,2	4,2	100
	المجموع	95	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المستوى التعليمي السائد في هذه العينة هو جامعي بنسبة 57,9%، ويلمها مستوى ثانوي-تكوين مهني أو اقل بنسبة 37,9%، ثم دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه) بنسبة 4,2%، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في عملية التوظيف على الإطارات حاملي الشهادات الجامعية وهذا حسب ما تتطلبه طبيعة العمل في المديرية، ولتوضيح ذلك تمت الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي



#### رابعاً: الرتبة

تم تقسيم مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية إلى عون، صف ضابط، ضابط، ضابط سامي كما هو

موضح في الجدول الموالي:

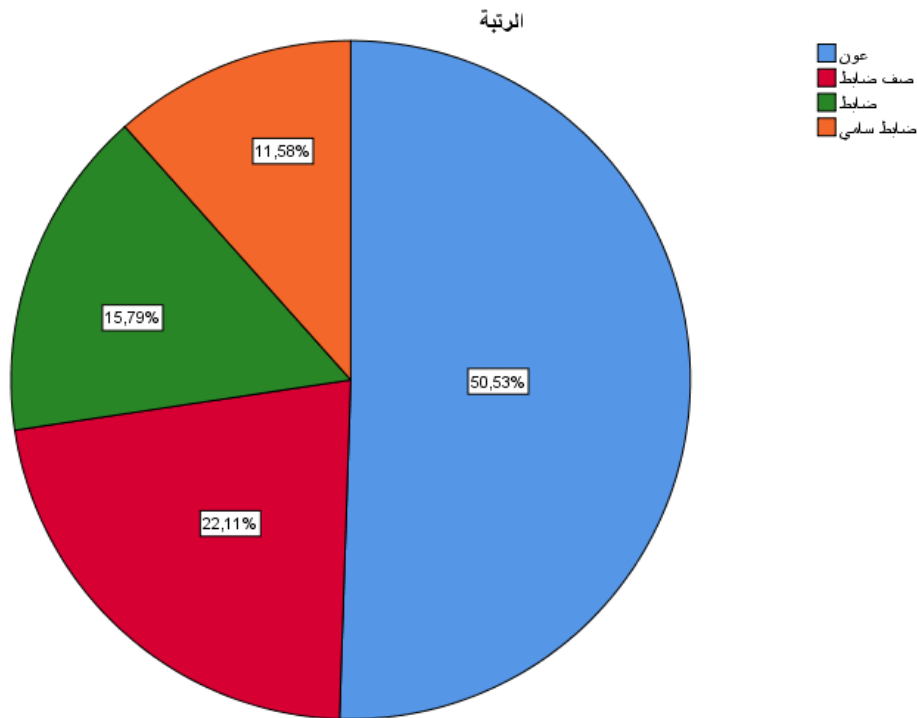
الجدول رقم (2-9): توزيع افراد العينة حسب الرتبة

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	عون	48	50,5	50,5	50,5
2	صف ضابط	21	22,1	22,1	72,6
3	ضابط	15	15,8	15,8	88,4
4	ضابط سامي	11	11,6	11,6	100
	المجموع	95	100	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان 11,6% ضابط سامي و 15,8% منهم ضابط و 22,1% من الفئة المستهدفة هم صف ضابط بينما 50,5% أعوان وهذا دليل على أن عملية توزيع الاستبيان شملت تقريبا جميع المستويات الوظيفية حتى تكون العينة ممثلة للمجتمع أحسن تمثيل وحتى لا يكون هناك تحيز في الاجابات، وللتوضيح أكثر تمت الاستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): توزيع افراد العينة حسب الرتبة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27

#### خامسا: سنوات الأقدمية

تم تقسيم مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية إلى الفئات التالية: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

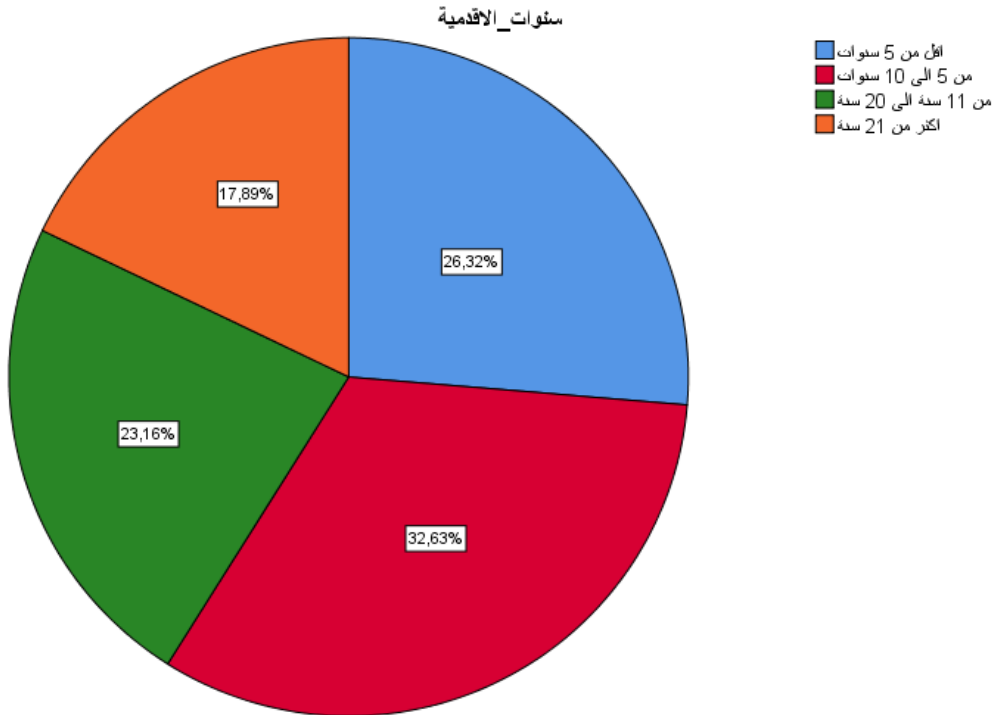
الجدول رقم (2-10): توزيع افراد العينة حسب سنوات الأقدمية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 5 سنوات	25	26,3	26,3	26,3
2	سنوات 10 من 5 إلى	31	32,6	32,6	58,9
3	من 11 سنة إلى 20 سنة	22	23,2	23,2	82,1
4	أكثر من 20 سنة	17	17,9	17,9	100
	المجموع	95	100	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان أكبر فئة من العينة المدروسة تمتلك أقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 32,6%، بينما تصل نسبة من يمتلكون أقدمية تتراوح بين 11 إلى 20 سنة إلى 23,2%، والفئة التي تمتلك أقدمية أقل من 5 سنوات فان نسبتها تصل إلى 26,3% وبالنسبة للأفراد الذين يملكون أقدمية أكثر من 20 سنة فان نسبتهم تصل إلى 17,9% وهذا ما يدل على أن أغلب افراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة الكافية حيث ان 70 فرد من العينة تزيد مدة خدمتهم بالمديرية عن 05 سنوات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27.

### 3.1. التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول أسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل كما

يشمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

أولا: تحليل أسئلة (فقرات) محور أبعاد ادارة المعرفة:

كما سبق الإشارة فإن محور أبعاد ادارة المعرفة الممثل بأربعة أبعاد، لذلك سيتم في يلي تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد على حدا.

(1) تحليل فقرات بعد توليد المعرفة:

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد

ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير توليد المعرفة.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. هناك تفاعل بينك وبين زملائك لتوليد أفكار ومعارف جديدة.	4,31	0.527	موافق بشدة
2. تقوم بالتقاط المعرفة من الأنترنت وبرامج الحاسوب المتقدمة والمراكز البحثية.	4,31	0.566	موافق بشدة
3. تكتسب المعرفة من التبصر في تجارب الآخرين.	4,31	0.900	موافق بشدة
4. التريصات التي تمنحها لك المؤسسة تساعدك في تقاسم وتشارك المعارف مع مختلف الأسلاك في المؤسسة وأنحاء العالم.	4,42	0.766	موافق بشدة
توليد المعرفة	4,33	0.424	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعد توليد المعرفة كانت جميعها نحو الموافقة بشدة وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 4,33 بانحراف معياري قدره 0,424، ويفسر ذلك بأن مديرتي الحماية المدنية تعتمدان على توليد المعرفة بتوفير مناخ ملائم و محفز للقيام بتريصات تتوافق مع متطلبات افرادها. وتعزز التشارك المعرفي و تبادل الخبرات والتجارب مع مختلف الاسلاك في المديريتين اة انحاء العالم.

(2) تحليل فقرات بعد توزيع المعرفة:

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل

بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير توزيع المعرفة

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.672	4,13	5. يتم توزيع المعرفة اعتمادا على العلاقات والاتصالات غير الرسمية والزملاء.
موافق بشدة	0.698	4,49	6. يتم توزيع المعرفة بتشكيل فرق العمل والاجتماعات الدورية.
موافق بشدة	0.548	4,63	7. تشارك في الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية من أجل تبادل ونشر المعارف.
موافق بشدة	0.750	4,33	8. من وقت إلى آخر تستخدم المجلة التي تصدرها مؤسستك لتبادل ونشر المعرفة.
موافق بشدة	0.450	4,39	توزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة تتراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة غير أن اتجاه اجابات أفراد العينة كانت نحو الموافقة بشدة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد 4,39 بانحراف معياري قدره 0.450 وهذا ما يفسر تركيز المديريتين على توزيع المعرفة كعملية لادارة المعرفة بمشاركة أعوانها وتبادل الافكار والخبرات والمهارات، ويفسر ذلك باعتمادها على مشاركة المعرفة، نشرها بانتظام من خلال المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات الوطنية و الدولية المقررة لذلك.

(3) تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة:

يحتوي هذا البعد على ثلاثة (03) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير تخزين المعرفة

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,678	4,14	9. تم تسجيل وتخزين كل التجارب والخبرات السابقة للحماية المدنية في مستندات ورقية.
موافق	0,690	4,05	10. يعتمد في تخزين المعرفة بالحماية المدنية على تشجيعها لموظفيها على خزنها في عقولهم.
موافق بشدة	0,692	4,41	11. تستعين الحماية المدنية بنظم معلومات متطورة لتسهيل تخزين وحماية المعرفة من الضياع.
موافق بشدة	0,496	4,2	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة تتراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة على تطبيق المديريتين لبعد تخزين المعرفة والاعتماد عليها كوسيلة لادارة المعرفة والحفاظ عليها وتشجيع الاعوان على استرجاعها، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد تنشيط المبيعات 4,2 بانحراف معياري بلغ 0,496.

(4) تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة:

يحتوي هذا البعد على ثلاثة (03) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير تطبيق المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
12. تشجع الحماية المدنية العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة للعمل من خلال التوجيه.	4,45	0,561	موافق بشدة
13. توفر الحماية المدنية الوسائل الضرورية لتطبيق أفكار جديدة.	4,41	0,737	موافق بشدة
14. تحرص الحماية المدنية على المتابعة الدورية في تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها.	4,13	0,902	موافق
تطبيق المعرفة	4,32	0,492	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة تتراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة، وموافقة بشدة بالنسبة للبعد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,32 بانحراف معياري 0,492، مما يدل على نجاح تطبيق المعرفة والاستخدام الفعلي للمعرفة في الوقت المناسب لحل المشكلات وتحويلها إلى أفعال ملموسة. ثانياً: تحليل أسئلة (فقرات) محور الارتجال التنظيمي:

يحتوي هذا المحور على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول الارتجال التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
15. أتصرف بشكل فوري لحل المشكلات الطارئة.	4,53	0,756	موافق بشدة
16. أتخذ قرارات سريعة ومرنة أثناء تنفيذ المهام.	4,43	0,821	موافق بشدة
17. أعتد على أساليب مبتكرة لحل المشكلات الطارئة.	4,46	0,665	موافق بشدة
18. أبادر بتحديد مجالات تحسين أساليب العمل داخل الوحدة.	4,45	0,561	موافق بشدة
الارتجال التنظيمي	4,46	0,475	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات جميعها كانت بالموافقة بشدة، كما أن المتوسط الحسابي لبعد الارتجال التنظيمي بلغ 4,46 بانحراف معياري قدره 0,475، مما يبين أن أعوان مديرتي الحماية المدنية يتصرفون بشكل فوري لحل المشكلات ويتخذون قرارات سريعة ومرنة في تنفيذ مهامهم الطارئة باعتماد أساليب مبتكرة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وأيضا مناقشتها من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة.

1. اختبار نموذج الدراسة:

سيتم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، كما سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وذلك بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

1.1. دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) والارتجال التنظيمي حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة) والارتجال التنظيمي.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة) والارتجال التنظيمي.

الجدول رقم (2-16): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتجال التنظيمي		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	توليد المعرفة
0.000	**0.704	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	توزيع المعرفة
0.000	**0.552	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	تخزين المعرفة
0.000	**0.503	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	تطبيق المعرفة
0.000	**0.548	

\*\*ارتباط عند مستوى معنوية قدره 5 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه بان قيم معاملات الارتباط أبعاد ادارة المعرفة و الارتجال التنظيمي كانت جميعها موجبة والتي تراوحت بين (0.503 و 0.704) مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين متغيرات الدراسة، وذلك ما تؤكد قيم مستوى الدلالة التي بلغت جميعها (0,000) أي مستوى دلالة اقل من ( $0.05=\alpha$ ) مما يعني وجود ارتباط موجب قوي وذو دلالة إحصائية بين المتغيرات، وبالتالي قبول الفرضية الثانية القائلة ان هناك ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين متغيرات الدراسة: (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة) والارتجال التنظيمي.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والذي ينص على أنه:

"توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة) والارتجال التنظيمي"

## 2.1. اختبار الفرضيات

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة) على المتغير التابع الارتجال التنظيمي.

- الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج المختبر.

- الخطوة الثانية: تحديد جدول تحليل التباين ( $ANOVA$ ) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج اختبار فيشر.

- الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها وذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير الثاني، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.

وقبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد:

نموذج الدراسة وفرضياتها: انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في كل من (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة) على الارتجال التنظيمي، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"تؤثر أبعاد إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي"

ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ 1H : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الارتجال التنظيمي.

✓ 2H : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الارتجال التنظيمي.

✓ 3H : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الارتجال التنظيمي.

✓ 4H : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي.

1. معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط المتعدد:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-17): معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.815	0.665	0.650

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الارتجال التنظيمي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.815.

كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 66,5% من المتغير التابع والباقي يعود لمتغيرات أخرى تؤثر هي الأخرى على الارتجال التنظيمي لم يتم ادراجها في النموذج، أما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت قيمته 65% وبما أن قيمته قريبة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

## 2. جدول تحليل التباين (ANOVA)

الجدول رقم (2-18): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة $F_c$	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	14,144	4	3,536	44,592	0.000	0.05	دال احصائياً
البواقي	7,137	90	0.079				
الكلية	21,280	94					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher ان القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية وان هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر كل من في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة و تطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي ذو دلالة احصائية من الناحية الإحصائية الكلية.

3. تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول الموالي يمثل تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (2-19): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة $T_{cal}$	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	-0,460	0,374	-	-1,230	0,222	0.05	غير دال إحصائيا
توليد المعرفة	0,573	0,077	0,511	7,426	0,000	0.05	دال إحصائيا
توزيع المعرفة	0,208	0,075	0,197	2,765	0,007	0.05	دال إحصائيا
تخزين المعرفة	0,196	0,073	0,204	2,677	0,009	0.05	دال إحصائيا
تطبيق المعرفة	0,164	0,076	0,169	2,141	0,035	0.05	دال إحصائيا

المتغير التابع: الارتجال التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

✓ وجود أثر موجب لتوليد المعرفة على الارتجال التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0,573 وهو ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية  $H_1$  التي تقول انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الارتجال التنظيمي ويتمثل دور توليد المعرفة في تحسين الاداء البشري والمنظمي وتطوير الحس الابداعي لدى الفرد وبالتالي يعزز بعد توليد المعرفة الارتجال التنظيمي.

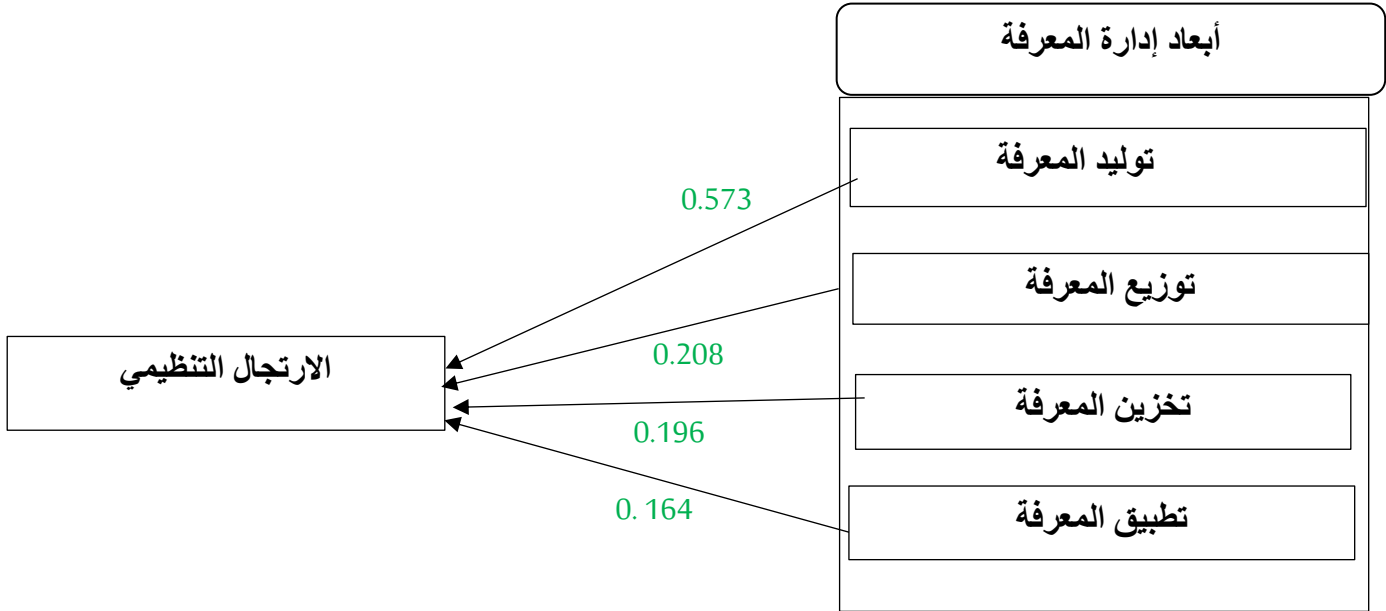
✓ وجود أثر موجب لتوزيع المعرفة على الارتجال التنظيمي حيث بلغت قيمة المعامل 0,208 وهو ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_2$  التي مفادها انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الارتجال التنظيمي ومعنى ذلك أن عملية توزيع المعرفة توفر المعلومات و المهارات، وتشجع على التعاون والابتكار مما يطور قدرات التي يحتاجها الارتجال التنظيمي.

✓ وجود أثر موجب لتخزين المعرفة على الارتجال التنظيمي حيث بلغت قيمة المعامل 0,196 وهو دال من الناحية الإحصائية وكذا قيمة Sig 0,009 أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_3$  والتي مفادها انها يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الارتجال التنظيمي، وهذا ما يفسر ان تخزين المعرفة تساهم في توجيه اعوان الحماية المدنية واستثمار المعارف السابقة في مواجهة المشكلات والتحديات والتكيف مع التغيرات الطارئة.

✓ وجود أثر موجب لتطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي حيث بلغت قيمة المعامل 0,164 وهو دال من الناحية الإحصائية وكذا قيمة Sig 0,035 أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_4$  والتي مفادها انها يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي.

✓ كما أنه تجدر الإشارة إلى أنه بلغت قيمة الحد الثابت في النموذج -0,460 وهو غير دال احصائيا لأن قيمة Sig تساوي 0,222 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الشكل (2-6): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

يمثل الشكل رقم (2-6) أعلاه النموذج النهائي للدراسة والذي يلخص النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، والتي أثبتت جودة النموذج المقترح في الدراسة بحيث تم التوصل إلى أن متغيرات النموذج المعتمد والمتمثلة في: المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) كأبعاد لمتغير (ادارة المعرفة) يؤثر كل منها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الارتجال التنظيمي). وبالتالي يمكننا القول بأن المتغير المستقل (ادارة المعرفة) بأبعاده الأربعة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الارتجال التنظيمي) في مديرتي الحماية المدنية بولايتي إليزي وجانت.

خلاصة:

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط في برنامج (SPSS V27)، وقد كان ذلك ضمن قسمين تعلق القسم الأول بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

الخاتمة

## الخاتمة

إن هدف أي منظمة أعمال هو البقاء والتميز في الأداء، تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التفوق في بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغير، ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة أداة فعالة في تحقيق ذلك من خلال تحسين مستوى الأداء وتعزيزه عبر عملياتها الأساسية (توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) وهذا ما يؤدي إلى فك الغموض وتحسين الإدراك وعدم اليقين بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب للقادة فيمكنهم ذلك اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الطارئة وحل المشكلات الغير منتظرة بطريقة ابداعية ومبتكرة، ولهذا فالارتجال التنظيمي يعتمد على إدارة المعرفة في جعله أكثر فعالية بتوفيرها المعلومات، المهارات، والخبرات الضرورية لذلك وبتطوير حلول سريعة ومبتكرة، فتعزز قدرة المنظمة على التكيف والمرونة المطلوبة.

وبناء على ما سبق، فقد سعت هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة بموضوع إدارة المعرفة والارتجال التنظيمي من الجانبين النظري والتطبيقي ومن خلال دراسة وتشخيص واقعهما في مديرتي الحماية المدنية لإيليزي وجانت. وقد أسفرت النتائج الميدانية إلى جملة من النتائج متعلقة بأثر إدارة معرفة وأبعادها على الارتجال التنظيمي بالمديريتين قيد الدراسة وتمثلت النتائج فيما يلي:

أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها "يوجد أثر موجب لأبعاد إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي" وعليه سنتطرق في النقاط التالية إلى مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

يعد كل من توليد المعرفة، توزيع المعرفة تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة أبعاد أساسية وذات إثر ايجابي في المتغير المستقل إدارة المعرفة وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Anna & Aino, 2015) والتي ارتأت أن إدارة المعرفة عبارة عن محصلة لتلك الأبعاد.

✓ هناك اهتمام من قبل مديرتي الحماية المدنية لبعث توزيع المعرفة من خلال اشراك أفرادها في برامج التبرصات والتدريبات الميدانية وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Anna & Aino, 2015). النتائج الخاصة بمديرتي الحماية المدنية محل الدراسة:

- تهتم مديرتي الحماية المدنية بأبعاد إدارة المعرفة من خلال تعزيز التفاعل بين الأعوان لتوليد أفكار ومعارف جديدة.
- تولي أهمية بالغة لإدارة المعرفة وهذا ليبقى أعوانها دائما في جاهزية وتقوم بتشجيع مشاركة المعرفة وتطبيقها بين أفرادها خصوصا في ولايتي إيليزي وجانت التي لها خصوصيات وتحديات خاصة من الناحية الجغرافية والمناخية الصعبة ونقص الموارد اللوجستيكي، ونظر لاعتمادها ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والخبرة المستمدة من التجارب الميدانية مما يساهم في تحسين جودة وكفاءة أفرادها للاستجابة للطوارئ وفعالية مستوى الارتجال لديهم.

افاق الدراسة:

- دراسة هذا الموضوع لدى المؤسسات وهذا من أجل المقارنة بينها من بينها المؤسسات الاستشفائية.
- نظرا لإمكانية التوسع في موضوع الدراسة الحالية ارتأينا ان نقترح تصورات لبعض المواضيع المرتبطة به على سبيل الذكر لا الحصر "إثر الحوافز والمكافآت في تعزيز الارتجال التنظيمي"

# قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب العربية.

1. السعيد مبروك ابراهيم. (2013). الاتصال للإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات الطبعة الاولى. الإسكندرية جمهورية مصر العربية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
2. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة جمهورية مصر العربية: دار الكتب المصرية.
3. عبد الفتاح عز حسين, (2008) مقدمة للاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS دار خوارزم العلمية للنشر المملكة العربية السعودية
4. عبد الله حسن مسلم (2014). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الطبعة الاولى. عمان الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
5. اللامي، غسان قاسم داود، البياني، اميرة شكر ولي. (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الاستخدامات والتطبيقات. عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
6. مصطفى يوسف الكافي. (2013). الاقتصاد المعرفي. عمان الاردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
7. ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الطبعة الأولى، القاهرة جمهورية مصر العربية: دار السحاب للنشر والتوزيع.

❖ رسائل الماجستير والدكتوراه.

1. عبد الرزاق عائشة محمود. (2021). ادارة المعرفة ودورها في جودة الاداء المؤسسي. رسالة ماجستير.

❖ المجلات المعترف بها (المقالات المنشورة، المقالات المقبولة للنشر).

1. أحمد إسماعيل إبراهيم علي د ايناس. (2022). دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين بالمعاهد العليا الخاصة لمواجهة أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية الجيزة جمهورية مصر العربية، 417-382.
2. أحمد محمد، والهادي عائشة. (2020). أثر ادارة المعرفة على اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الليبية. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 47-21.
3. أم د محمود صدام أسود عواد. (2021). الارتجال التنظيمي وتأثيره في إدارة الأزمات -دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 16 العدد 66، 181-160.

4. بلقاسم جوادى. (2023). الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي-دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأفلو. مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 17 العدد 2، 116-130.
5. بن سديرة الهادي، وبوماجن عادل. (2021). متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني ادارة المعرفة \_دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة الجزائر. مجلة ابحت الاقتصادية والادارية، 295-312.
6. حسناوي عائشة، ودريدي احلام. (2022). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة اعضاء هيئة التدريسكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة الجزائر. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة المجلد 7 العدد 1، 732-757.
7. خضير حميدة عذاب. (2023). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي بحث تطبيقي في المعهد التقنية الناصرية العراق. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 450-465.
8. خليل البلاغي م د نور صباح، وعلي عبد الحسين م د سماء. (2021). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي-دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار. مجلة اقتصاديات الاعمال عدد خاص الجزء الاول جامعة الكوفة العراق، 309-325.
9. دياب رياض، العجرمي عدنان، وآخرون. (2023). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر غزة. المجلة الدولية لأبحاث إدارة العلوم الأكاديمية، 1-32.
10. راشا أم د مهدي. (2021). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة في مديرية شرطة محافظة البصرة. مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 10 العدد 38، 28-41.
11. ربيع خداج، وقبطان شوقي. (2023). تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية جامعة المدية. مجلة ابحت اقتصادية معاصرة المجلد 6 العدد 1، 213-232.
12. ريمة قرارية، وناريمان دريس. (2020). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 101-117.
13. سيدأحمد ستي، والأمين محمد الشريف. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي-دراسة امبريقية لدى عينة من الأساتذة الجامعيين -. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 5(1)، 223-242.
14. صلاح محمد يونس. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية، 57-79.
15. عبد الرحيم سليمان لمياء. (2022). العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية -دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا. المجلة العلمية للتجارة والتمويل جامعة المنوفية جمهورية مصر العربية، 336-406.
16. عبد الرزاق عائشة محمود. (2021). ادارة المعرفة ودورها في جودة الاداء المؤسسي. رسالة ماجستير.
17. عنان سارة. (2022). أثر واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة المجلد 7 العدد 1، 496-515.

18. فنجري مرزوق سعيد وفاء. (2021). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر العربية المجلد 51 العدد 4، 69-112.
19. ليلي غضبان، (2020). التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لعلاقة التأثير بين ادارة المعرفة واداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الصناعي، 208-226.
20. م د الذبحاوي عامر ، م م شعلان ومنذر عباس. (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الاهلية في النجف الاشرف. مجلة مركز الكوفة للدراسات، 389-432.
21. محمد أمل مصطفى. (2021). أثر تطبيق ادارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي\_بالتطبيق على كلية الحاسبات و المعلومات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جمهورية مصر العربية، 355-396.
22. مدلول كرار. (2019). دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية. مجلة الادارة والاقتصاد العراق، 647-679.
23. مشاعل بنت عبد الله الباش. (2023). الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي-دراسة نظرية. مجلة كلية التربية جامعة دمياط مصر، 134-154.
24. منيرة سليمان، و أمينة لموي. (2023). أثر الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيد عمار القالة الطارف. دراسات اقتصادية، 396-412.
25. نوال بوغلاق، وناصر قرقط. (2021). علاقة ادارة المعرفة بالموارد البشرية الحديثة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة بسكرة الجزائر، 411-429.
26. ياسين سرمد وسبي، ومصطفى حسني حسن ام د محمد. (2022). قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي- دراسة مسحية في محطات كهرباء المنطقة الشمالية بالعراق. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية العراق، 319-336.

• المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abu Bakar, & AL. (2015). Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, . Asian Social Science; Vol. 11, No. 9, 207-214.
2. Adeel Tariq, Marina Dabic, & Oths, (2025). Enhancing digital innovation in developing countries: Organizational improvisation and resource constraints in digital entrepreneurial firms
3. Anna, M., & Aino , K. (2015). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. The International Journal of Human Resource Management, 1\_18.
4. Eduardo davel, F., & Moreira, B. (2021). Organizational improvisation: challenges and perspectives for management education. Getulio Vargas Foundation, 1016-1030.

5. GOURI, H., & KERMAS, M. (2022). The Role of Knowledge Management in Improving Individual Performance. Algerian scientific journals, 903-920.
6. Pérez, a. (2022). Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics. Journal of Knowledge Management, 1476-1491.
7. Peter Drucker (1993),The post capitalist society, Harper Business Collins, New York USA

الملاحق



المركز الجامعي الشيخ المقاوم أمود بن مختار إيليزي  
معهد العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير  
اختصاص: إدارة الأعمال

## استبيان

الإخوة الأعزاء: أعوان الحماية المدنية، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة الماستر فرع علوم التسيير حول موضوع: أثر إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي - دراسة ميدانية لدى عينة من أعوان الحماية المدنية بولاية إيليزي وجانت يطيب لنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة لغرض الإجابة عليها، وكلنا أمل في تعاونكم معنا وإبداء الرأي الصريح، فالإجابة الصريحة على أسئلة هذا الاستبيان لها بالغ الأهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة، مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: - توضع علامة (X) داخل الخانة التي تمثل الإجابة المناسبة  
- يرجى أن تكون اجابتم على جميع الأسئلة دون استثناء.

نشكركم على حسن استجابتم، مع تمنياتنا لكم بالنجاح الدائم في جميع أعمالكم

إشراف الدكاترة :

- الأمين محمد شريف

- ستي سيد أحمد

إعداد الطلبة:

- بلقاسم حسناء

- بن خزناحي فاتح





## المحور الثاني: المتغير التابع الارتجال التنظيمي

الارتجال التنظيمي		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	أتصرف بشكل فوري لمواجهة المشاكل الطارئة خلال التدخلات					
18	أأخذ قرارات سريعة ومرنة أثناء أداء المهام الميدانية					
19	أستخدم أساليب مبتكرة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة					
20	أبادر باقتراح تحسينات على طرق وأساليب العمل داخل الوحدة					

## المحور الثالث: البيانات الشخصية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30 - 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 - 50 سنة <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المؤهل التعليمي	مستوى ثانوي-تكويني مهني أو اقل <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه) <input type="checkbox"/>
الرتبة	عون <input type="checkbox"/> صف ضابط <input type="checkbox"/> ضابط <input type="checkbox"/> ضابط سامي <input type="checkbox"/>
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 05 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>

## الملاحق

الملحق الثاني: النتائج الإحصائية

اختبار ألفا كرومباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	18

الملحق الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	86	90,5	90,5	90,5
	انثى	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الملحق الرابع: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	23	24,2	24,2	24,2
	من 30 إلى 40 سنوات	36	37,9	37,9	62,1
	من 40 إلى 50 سنة	26	27,4	27,4	89,5
	أكثر من 50 سنة	10	10,5	10,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الملحق الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل\_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى ثانوي- تكوين مهني او اقل	36	37,9	37,9	37,9
	جامعي	55	57,9	57,9	95,8
	(دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

## الملحق

### الملحق السادس: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	48	50,5	50,5	50,5
	صف ضابط	21	22,1	22,1	72,6
	ضابط	15	15,8	15,8	88,4
	ضابط ساهي	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

### الملحق السابع: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات\_الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	25	26,3	26,3	26,3
	من 5 الى 10 سنوات	31	32,6	32,6	58,9
	من 11 سنة الى 20 سنة	22	23,2	23,2	82,1
	أكثر من 21 سنة	17	17,9	17,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

### الملحق الثامن: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	95	3	5	4,31	,527
A2	95	2	5	4,31	,566
A3	95	2	5	4,31	,900
A4	95	2	5	4,42	,766
توليد المعرفة	95	3,00	5,00	4,3342	,42466
B1	95	2	5	4,13	,672
B2	95	2	5	4,49	,698
B3	95	3	5	4,63	,584
B4	95	2	5	4,33	,750
توزيع المعرفة	95	3,00	5,00	4,3947	,45044
D1	95	2	5	4,14	,678
D2	95	2	5	4,05	,690

D3	95	1	5	4,41	,692
تخزين المعرفة	95	2,67	5,00	4,2000	,49680
E1	95	3	5	4,45	,561
E2	95	2	5	4,41	,737
E3	95	2	5	4,13	,902
تطبيق المعرفة	95	3,33	5,00	4,3298	,49224
YY1	95	2	5	4,53	,756
YY2	95	2	5	4,43	,821
YY3	95	1	5	4,46	,665
YY4	95	3	5	4,45	,561
الإرتجال التنظيمي	95	3,50	5,00	4,4684	,47580
N valide (liste)	95				

الملحق التاسع: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	الإرتجال التنظيمي
توليد المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,415**	,251*	,353**	,704**
	Sig. (bilatérale)		,000	,014	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
توزيع المعرفة	Corrélacion de Pearson	,415**	1	,364**	,402**	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
تخزين المعرفة	Corrélacion de Pearson	,251*	,364**	1	,583**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95
تطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	,353**	,402**	,583**	1	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95
الإرتجال التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,704**	,552**	,503**	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,815 <sup>a</sup>	,665	,650	,28159

a. Prédicteurs : (Constante), توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة

الملحق الحادي عشر: تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,144	4	3,536	44,592	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,137	90	,079		
	Total	21,280	94			

a. Variable dépendante : الإرتجال التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة

الملحق الثاني عشر: تقدير معاملات النموذج واختبارها

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,460	,374		-1,230	,222
	توليد المعرفة	,573	,077	,511	7,426	,000
	توزيع المعرفة	,208	,075	,197	2,765	,007
	تخزين المعرفة	,196	,073	,204	2,677	,009
	تطبيق المعرفة	,164	,076	,169	2,141	,035

a. Variable dépendante : الإرتجال التنظيمي

الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال البيانية
VII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
2	الفصل الاول: الإطار النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الأساسيات النظرية لادارة المعرفة و الارتجال التنظيمي.
3	1. الإطار النظري لادارة المعرفة
3	1.1. ماهية ادارة المعرفة
6	2.1. عمليات ادارة المعرفة
7	3.1. متطلبات ادارة المعرفة
10	2. الإطار النظري للارتجال التنظيمي
10	1.2. ماهية الارتجال التنظيمي
12	2.2. أبعاد الارتجال التنظيمي
15	3.2. مراحل الارتجال التنظيمي
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها

16	1.الدراسات السابقة
16	1.1. الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة
20	2.1. الدراسات الخاصة بالارتجال التنظيمي
25	3.1. الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة والارتجال التنظيمي
25	2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة
25	1.2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	2.2. النموذج النظري للدراسة
28	خلاصة
30	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	1. الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	1.1. الطريقة المستخدمة في الدراسة
32	2.1. الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
36	1. عرض نتائج الدراسة
45	2. نتائج الدراسة ومناقشتها
45	1.2. اختبار نموذج الدراسة
46	2.1.2 اختبار الفرضيات
50	خلاصة
52	الخاتمة
55	المراجع
	الملاحق



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة والمتمثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي لدى عينة مكونة من 110 من أعوان الحماية المدنية بولايتي إليزي وجانت ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة الدراسة وقد تمت معالجة وتحليل البيانات بواسطة برنامج SPSSV27 وتم اختبار نموذج الدراسة وفرضياته بواسطة نموذج الإنحدار الخطي المتعدد.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها الأربعة توليد، توزيع، تخزين، تطبيق المعرفة على الارتجال التنظيمي بالمديريتين محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، الارتجال التنظيمي، الإنحدار الخطي المتعدد.

## **Abstract**

*This study aimed to determine the impact of knowledge management with its four dimensions of knowledge generation, knowledge distribution, knowledge storage, and knowledge application on organizational improvisation among a sample of 110 civil protection officers in the states of Illizi and Djanet. To achieve this goal, the study questionnaire was distributed, the data was processed and analyzed by SPSSV27, and the study model and hypotheses were tested by multiple linear regression model.*

*The study concluded with several results, the most important of which are: There is a statistically significant positive impact of knowledge management with its four dimensions of generating, distributing, storing, and applying knowledge on organizational improvisation in the two directorates under study.*

**Key words:** *Knowledge generation, knowledge distribution, knowledge storage, knowledge application, knowledge application, organizational improvisation, multiple linear regression.*